



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - MPA

KÁTIA MARIA RODRIGUES BASTOS

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO
PROFISSIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO MODELO DE
AValiação POR MÚLTIPLAS FONTES DO BANCO DO BRASIL
S.A.

Salvador,
2007

KÁTIA MARIA RODRIGUES BASTOS

**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, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Elisabeth Loiola

Salvador,
2007

Escola de Administração da UFBA

B297g

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./ Kátia Bastos. Salvador: K. M. R. Bastos, 2007.

198 f.

Orientadora: Profa. Dra. Elisabeth Loiola.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2007.

1. Avaliação de Desempenho. 2. Gestão de Desempenho. 3. Competência. 4. Gestão do Desempenho por Competências. 5. Banco do Brasil – Estudo de caso. I. Loiola, Elisabete. II. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.

CDD : 658

TERMO DE APROVAÇÃO

KÁTIA MARIA RODRIGUES BASTOS

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO PROFISSIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DO MODELO DE AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLAS
FONTES DO BANCO DO BRASIL S.A.

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Prof^a Doutora Elisabete Loiola – NPGA/EAUFA (Orientadora)
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Janice Janissek - UFMT
Prof^a Doutora em Administração, Universidade Federal da do Mato Grosso
Universidade Federal do Mato Grosso

Prof^o Doutor Marcos Emanuel – FFCH/UFBA
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Salvador, 26 de novembro de 2007.

A

Deus, por todas as graças da vida.

Meus amados e saudosos pais, Dalva e Fernando Bastos,
pelo exemplo de simplicidade e pelo amor incondicional.

Robson, meu amor, meu companheiro, pelo incentivo.

AGRADECIMENTOS

Às todas as pessoas especiais em minha caminhada, minha sincera e eterna gratidão.

Robson, meu amado esposo, pela incansável companhia, pelo estímulo, pela compreensão e paciência diante de tantas ausências.

Meus adorados irmãos, Sandra e Fernando Bastos, por acreditarem em meus propósitos, por estarem sempre tão próximos, ainda que geograficamente distantes.

Profa. Elisabeth Loiola, orientadora, pela companhia nessa construção.

Profº Roberto Ruas, pelo interesse e disponibilidade em contribuir no aprimoramento do questionário.

Elda Madruga, colega e grande amiga, pelo estímulo, pelas palavras encorajadoras e por acreditar em meu trabalho.

Colegas do Banco do Brasil, em Salvador, pela fundamental contribuição à pesquisa ao responderem o questionário.

Colegas que integram a equipe da GEPES Salvador, pela companhia e pela força, em especial ao Betto e ao Adauto pelas valiosas contribuições antes e durante a aplicação do questionário.

Zaira, Gênia e Rita, companheiras do Mestrado Profissional, pelos alegres encontros para a troca de idéias e apoio mútuo.

Demais colegas e professores do Mestrado Profissional, Turma 7, pelo compartilhamento de experiências que contribuíram para enriquecer a pesquisa.

RESUMO

O presente estudo aborda a gestão por competências, tema que vem despertando interesse de pesquisadores e de organizações, observando-se uma expressiva produção acadêmica e um crescente número de empresas que decidem adotar modelos de gestão referenciados neste conceito. Esta pesquisa relata a experiência na adoção de um sistema de avaliação de desempenho por competências no Banco do Brasil, organização nacional do setor financeiro, que avalia formalmente o desempenho de seus funcionários há mais de 40 anos. O objetivo do estudo foi o de investigar a percepção dos funcionários do Banco acerca do novo modelo. Suas hipóteses foram: H₁ - O novo Modelo de Avaliação do Desempenho por Competências – GDP tornou o processo mais democrático, possibilitando uma maior participação dos funcionários; H₂ - O novo Modelo de Avaliação do Desempenho por Competências por Múltiplas fontes reduziu a subjetividade no processo de avaliação; H₃ - 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); H₄ - O processo de Acompanhamento está alinhado à premissa de foco no desenvolvimento profissional prevista pelo novo modelo de gestão do desempenho; H₅ – A GDP integra adequadamente num único modelo: a Gestão por Competências e a Avaliação de desempenho por Múltiplas Fontes e o *Balanced Scorecard*; H₆ - O novo Modelo estimula o autodesenvolvimento dos funcionários ao integrar opções de capacitação com temas vinculados às Competências avaliadas. Adotou-se a estratégia metodológica do estudo de caso, de natureza descritivo-exploratória, inferencial de fundamentação comparativa, valendo-se de fontes primárias e secundárias. As fontes secundárias envolveram revisão de bibliografia sobre estado da arte e do campo em avaliação de desempenho e gestão por competência e análise documental da empresa pesquisada. Os dados primários foram coletados em pesquisa de campo na qual se utilizou questionário estruturado, composto por 32 assertivas, agrupadas em seis fatores – democratização e participação dos funcionários no processo de avaliação; avaliação por múltiplas fontes e a subjetividade do processo; abordagem por competências e a generalização do processo; acompanhamento com foco na premissa de desenvolvimento profissional do funcionário; a integração adequada, num único instrumento, da gestão por competências, a avaliação por múltiplas fontes e o BSC; e o estímulo ao autodesenvolvimento profissional dos funcionários. Esse questionário derivou da revisão teórico-empírica sobre o assunto e da identificação dos pontos críticos do sistema de avaliação anterior, apontados pelos próprios funcionários durante o 4º Fórum de Gestão de Pessoas promovido pelo Banco. O questionário de pesquisa foi submetido à avaliação semântica e de conteúdo junto a pesquisador, especialista no tema competências, seguida da realização de dois pré-testes junto a indivíduos equivalentes aos da população da pesquisa. A aplicação à população pesquisada resultou em 844 questionários respondidos, o que representou 47% do total de funcionários das agências do Banco do Brasil localizadas em Salvador. Os resultados da pesquisa foram submetidos a análises estatísticas descritivas e inferenciais. A análise dos dados de natureza quantitativa foi complementada por tratamento das questões em aberto, constantes da última parte do questionário, no

campo observações, que foram agrupadas em categorias analíticas. De modo geral, os funcionários manifestaram uma percepção positiva quanto às mudanças implementadas pelo novo modelo de gestão do desempenho por competências – GDP, corroborando-se as hipóteses $H_{1,2,3,5,6}$. A hipótese H_4 não foi corroborada. Sendo assim, pode-se concluir que os entrevistados, em geral, concordam que o novo GDP é participativo, reduziu a subjetividade e os riscos de generalização, integra a gestão por competência, o balanced scorecard e as estratégias organizacionais, e foca o autodesenvolvimento. No entanto, a percepção dos entrevistados sobre o acompanhamento é a de que o alinhamento entre processo de acompanhamento e foco no desenvolvimento profissional prevista pelo novo modelo de gestão do desempenho ainda é pouco observado, em comparação com os outros fatores do sistema sob avaliação. Não foram observadas diferenças de avaliação entre sexo, em faixas de idade e de tempo de banco e em certas categorias funcionais em relação aos resultados gerais.

Palavras-Chave: gestão de pessoas; avaliação de desempenho; gestão de competências.

ABSTRACT

The present study deals with the management of skills, which is awakening interest of researchers and organizations, and there is a production expressive academic and a growing number of companies who decide to adopt models of management referenced in this concept. This survey reports the experience in the adoption of a system of assessment of performance skills by the Bank of Brazil, national organization of the financial sector, which formally assess the performance of their employees for more than 40 years. The goal of the study was to investigate the perception of the officials of the Bank about the new model. His assumptions were: H₁ - The new Model Evaluation of the Performance Skills for-GDP made the process more democratic, enabling greater participation of officials; H₂ - The new Model Evaluation of Performance, Skills for Multiple sources reduced the subjectivity in the evaluation process; H₃ - The vision of the new Skills Model minimizou the generality of the evaluation process to adopt Skills common to all officials (Fundamental), the specific role Occupational Skills (Managerial), and Skills specific to the area of expertise of the official (Special); H₄ - The process of monitoring is aligned to the premise of focus on professional development provided by the new model of management performance; H₅-GDP integrates properly in a single model: the Management Skills and for the Evaluation of Performance for Multiple Sources and the Balanced Scorecard; H₆ - The new model encourages self-development of officials to integrate options for training with topics related to the Skills evaluated. Adopted to methodological strategy of the case study, exploratory, descriptive in nature, inferencial of comparative reasons, building is primary and secondary sources. The secondary sources involved review of literature on state of the art and in the field evaluation of performance and management competence and document analysis by the company searched. The primary data were collected in the field in which research was used structured questionnaire, composed by 32 assertivas ones, grouped into six factors - democratization and participation of officials in the evaluation process, evaluation by multiple sources and the subjectivity of the process; approach for skills and the generalization of the process; monitoring with focus on the premise of professional development officer; the proper integration in a single instrument, by the management skills, the evaluation by multiple sources and the BSC, and the stimulus to the self training of officials. This questionnaire derived from theoretical and empirical review on the matter and identify the critical points of the previous evaluation system, highlighted by the officials during the 4 th Forum for the Management of Persons promoted by the Bank. The questionnaire was submitted to the search and evaluation semantic content with the search, specialist expertise in the subject, followed by the completion of two pre-tests with individuals equivalent to the population of the search. The application to the population searched resulted in 844 questionnaires answered, which represented 47% of the total employees of the agencies of the Bank of Brazil located in Salvador. The results were subjected to statistical analysis descriptive and inferencial. The analysis of data from quantitative nature was complemented by treatment of the issues open, in the last part of the questionnaire, in the comments, which were grouped into analytical categories. Generally, the officials expressed a positive perception about the changes implemented by the new management model for the performance skills-GDP, corroborating are the chances H₁, _{2,3,5,6}. The hypothesis H₄ was not

corroborated. Therefore, one can conclude that the respondents, in general, agree that the new GDP is participatory, reduced the subjectivity and the risk of generalization, integrates the management of power, the balanced scorecard and organizational strategies, and focuses on the self. However, the perception of those interviewed about the monitoring is that the alignment between the monitoring process and focus on the professional development provided by the new model for managing the performance is still little noticed, as compared with the other factors of the system under evaluation. There were no differences in assessment between sex, age and ranges of time to bank and in certain categories functional on overall results.

Keywords: management of people; Evaluation of performance; Management abilities.

*Ser competente é responder à questão:
O que fazer, quando não se diz mais como fazer?
Zarifian, 2003*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Noções de qualificação e competência e as principais características dos respectivos contextos	41
Figura 2	As três dimensões da competência	52
Figura 3	Identificação do <i>gap</i> (lacuna) de competências	58
Figura 4	Etapas da gestão de competências	59
Figura 5	Conglomerado Banco do Brasil	92
Figura 6	Etapas metodológicas da Pesquisa	111
Figura 7	Dinâmica da avaliação: Dimensões Metas e Competências, Perspectivas e Indicadores	116
Figura 8	Dimensão Competências, avaliação por Múltiplas Fontes	117
Figura 9	Mudanças nas Perspectivas avaliadas	118
Figura 10	Componentes do Placar do Desempenho Profissional	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Sistemas mais comuns de avaliação de desempenho	36
Quadro 2	A evolução da gestão de desempenho	37
Quadro 3	Definição técnica de Competência	42
Quadro 4	Conceitos de Competências	49
Quadro 5	Síntese da metodologia adotada na seleção das experiências	63
Quadro 6	Perfil de empresas que implantaram sistemas de gestão por competências	64
Quadro 7	Perfil de empresas objeto de trabalhos empíricos sobre modelos de gestão do desempenho por competências	66
Quadro 8	Observações empíricas sobre o uso da noção de competências nas empresas	66
Quadro 9	Perfil e tendências dos modelos de gestão por competências	80
Quadro 10	Síntese das pesquisas sobre a implantação de modelos de gestão por competências	82
Quadro 11	Linha do tempo da história da Educação Corporativa do Banco do Brasil	98
Quadro 12	Síntese do histórico dos sistemas formais de avaliação do Banco do Brasil	110
Quadro 13	Fatores de sucesso de um sistema de avaliação de desempenho	112
Quadro 14	Problemas identificados no modelo de gestão anterior.	114
Quadro 15	Propostas para o novo modelo	115
Quadro 16	Síntese das diferenças entre a GDP e a GDP por Competências	118
Quadro 17	Cursos de capacitação em Gestão por Competências	119
Quadro 18	Descrição do Fator ₁ – Democratização e Participação	126

Quadro 19	Descrição do Fator ₂ – Avaliação por múltiplas fontes e Subjetividade	126
Quadro 20	Descrição do Fator ₃ – Visão de Competências e Generalização	127
Quadro 21	Descrição do Fator ₄ - Acompanhamento	127
Quadro 22	Descrição do Fator ₅ - Integração	127
Quadro 23	Descrição do Fator ₆ – Autodesenvolvimento	128
Quadro 24	Percepção geral do modelo – Aspectos negativos - Comentários dos respondentes	140
Quadro 25	Percepção geral do modelo – Aspectos Positivos - Comentários dos respondentes	141
Quadro 26	Democratização e Participação – Diálogo no processo de avaliação – Comentários dos respondentes	143
Quadro 27	Democratização e Participação – Opção de anonimato – Comentários dos respondentes	143
Quadro 28	Democratização e Participação – Concordância/Discordância do avaliado - Comentários dos respondentes	145
Quadro 29	Avaliação por Múltiplas Fontes e a Subjetividade – Comentários dos respondentes	147
Quadro 30	Visão de Competências e generalização – Comentários dos respondentes	150
Quadro 31	Acompanhamento – Comentários dos respondentes	152
Quadro 32	Acompanhamento – Superiores e Pares - Comentários dos respondentes	153
Quadro 33	Integração do modelo – Comentários dos respondentes	156
Quadro 34	Autodesenvolvimento – Comentários dos respondentes	159

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Composição acionária do Banco do Brasil	90
Tabela 2	Nível de escolaridade dos funcionários do Banco	95
Tabela 3	Faixa etária dos funcionários do Banco	95
Tabela 4	Distribuição de gênero em cargos de chefia	96
Tabela 5	Programas de apoio ao desenvolvimento de funcionários	96
Tabela 6	Perfil da população e da amostra	133
Tabela 7	Resultados por Fator	135
Tabela 8	Resultados dos itens em cada Fator	136
Tabela 9	Comentários dos respondentes por fator e por visão geral	140
Tabela 10	Resultado por Sexo	162
Tabela 11	Resultado por Idade	163
Tabela 12	Resultado por Escolaridade	165
Tabela 13	Resultado por Tempo de Banco	167
Tabela 14	Resultado por Segmento Funcional	169
Tabela 15	Resultado por Localização	171

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	18
1.2	RELEVÂNCIA DO TEMA E DO OBJETO	20
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.4	OBJETIVOS	25
1.4.1	Objetivo Geral	25
1.4.2	Objetivos Específicos	25
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	27
2.1	DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO À GESTÃO DE DESEMPENHO	28
2.1.1	Desempenho dos indivíduos em situações de trabalho	29
2.1.2	Avaliação do desempenho dos indivíduos em situações de trabalho	32
2.1.3	Gestão do desempenho dos indivíduos em situações de trabalho	37
2.2	DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS: QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIA, GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E BALANCED SCORECARD	38
2.2.1	O conceito de competência: surgimento, evolução e dimensões	41
2.2.2	A renovação do conceito de competências	48
2.2.3	Gestão do Desempenho por Competências	54
2.3	REVISÃO DO ESTADO DE CAMPO	62
2.3.1	Aspectos Gerais	62
2.3.2	Relato das pesquisas revisadas	64
2.4	À GUIA DE SÍNTESE	84
3	O BANCO DO BRASIL: HISTÓRICO, ESTRUTURA, DESEMPENHO, GESTÃO DE PESSOAS E SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE PESSOAS	89
3.1	HISTÓRICO	89

3.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	90
3.3	DESEMPENHO	92
3.4	GESTÃO DE PESSOAS	93
3.4.1	Quadro de funcionários	94
3.4.2	A Educação no Banco do Brasil: Universidade Corporativa – UniBB	98
3.5	SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE PESSOAS	100
3.5.1	Avaliação de Desempenho	100
3.5.2	Gestão do Desempenho por Competências	108
4	MÉTODO	111
4.1	PROBLEMATIZAÇÃO	111
4.2	HIPÓTESES	123
4.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA	124
4.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	125
4.5	POPULAÇÃO E AMOSTRA	129
4.6	TRATAMENTO DOS DADOS	130
5	RESULTADOS	132
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	133
5.2	RESULTADO POR FATOR	135
5.2.1	Fator 1 – Democratização e participação no processo de avaliação	141
5.2.2	Fator 2 – Avaliação por Múltiplas Fontes e subjetividade do processo de avaliação	145
5.2.3	Fator 3 – Abordagem em Competências e nível de generalização do processo de avaliação	148
5.2.4	Fator 4 - Acompanhamento com foco no desenvolvimento profissional	150
5.2.5	Fator 5 – Integração do modelo: Gestão de Competências, Avaliação por Múltiplas Fontes e BSC	154
5.2.6	Fator 6 – Estímulo ao Autodesenvolvimento profissional	157

5.3	RESULTADOS POR CATEGORIAS	160
5.3.1	Sexo	161
5.3.2	Idade	163
5.3.3	Escolaridade	165
5.3.4	Tempo de Banco	167
5.3.5	Segmento Funcional	169
5.3.6	Localização	171
6	CONCLUSÃO	172
6.1	CONCLUSÕES FINAIS COM BASE NOS OBJETIVOS, HIPÓTESES E PROBLEMA DE PESQUISA	172
6.2	CONTRIBUIÇÕES	183
6.3	LIMITAÇÕES DE ESTUDO	184
6.4	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	185
	REFERÊNCIAS	188
	APÊNDICE	195
	ANEXO A	197
	ANEXO B	198

1 INTRODUÇÃO

O ambiente das organizações dispõe de novas e avançadas tecnologias de produção de bens e serviços, dispõe também de um mercado consumidor mais bem informado, conseqüentemente, mais exigente. Nesse ambiente, as organizações convivem com concorrentes distribuídos nos mais variados mercados e espaços geográficos.

A velocidade das mudanças e a alta competitividade no cenário corporativo favorecem o surgimento de estudos e teorias que visam atender a demanda das empresas por novas ferramentas e novas técnicas de gestão que possibilitem maior eficiência e melhores resultados aos negócios.

Num tempo marcado por tantas transformações na esfera produtiva, naturalmente, também se alteram os mecanismos de gestão relacionados à área de pessoas. Mudam as relações de trabalho, as quais impulsionam as organizações a buscarem alternativas de compatibilizar os interesses do seu negócio com os interesses de seus funcionários.

Embora óbvia a idéia de que qualquer sistema de gestão adotado por uma empresa deverá orientar-se para atender aos objetivos corporativos, a realidade prática, indica que existem dificuldades nessa efetivação. Constitui um desafio integrar todas as esferas de ação da empresa, aí incluída a área de gestão de pessoas, a sistemas que permitam desenvolver funcionários com as competências necessárias à realização da missão da empresa.

A simplicidade na expressão conceitual não se verifica na complexidade de sua execução, tornando incerto o sucesso na aplicação de modelos e sistemas adotados na busca por melhores resultados.

Nos últimos anos, a gestão por competências vem se destacando nas pesquisas acadêmicas e vem crescendo o seu uso como ferramenta de gestão pelas empresas.

Assim, este trabalho tem como objetivo geral Investigar e analisar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil em Salvador, sobre o atual modelo de Gestão de Desempenho por Competências – GDP, nos dois ciclos de avaliação do ano de 2006.

A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de caso, com triangulação de fontes. Fontes primárias – dados de pesquisa de campo, realizada com base em questionário estruturado – e secundárias foram utilizadas. Os dados da pesquisa de campo foram estruturados em banco e tratados com base em estatísticas descritivas e inferenciais, utilizando-se o SPSS.

Nas próximas seções, aprofunda-se a contextualização do tema competências no cenário de mudanças organizacionais, apresenta-se a relevância desse tema no mundo do trabalho, justifica-se o desenvolvimento da pesquisa envolvendo a experiência do modelo de gestão por competências do Banco do Brasil e apresenta-se a configuração da estrutura geral da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O novo paradigma das organizações do século XXI fundamenta-se num cenário competitivo, resultante de um mercado global cada vez mais exigente e instável, que requer das empresas respostas rápidas e uma contínua capacidade de adaptação. O tempo em que o binômio preço e qualidade constituíam diferencial suficiente à satisfação do consumidor e ao sucesso da empresa foi substituído por expectativas mais complexas.

O desafio das empresas em manterem-se ajustadas frente às constantes mudanças de natureza econômica, tecnológica, social e ecológica, requer visão sistêmica, análise acurada da relação de causa e efeito. Isso vai muito além da preocupação de colocar um produto ou um serviço no mercado na expectativa de obter um retorno financeiro. Tal desafio alcança as organizações do setor financeiro em todo mundo e, em especial no Brasil. Aqui também ocorre um expressivo processo de reestruturação, seja por mudanças nos marcos regulatórios, promovidas por sucessivas ações de governo a partir do final da década de 1980, seja por estratégias das próprias organizações do setor financeiro, estimuladas tanto pelas mudanças no ambiente sistêmico, anteriormente mencionadas, como também pelos avanços tecnológicos. O Banco do Brasil foi um dos protagonistas dessa história.

Até há pouco tempo, a gestão das empresas reduzia-se às funções básicas de planejamento, organização, direção e controle. Hoje, somente o uso dessas funções tradicionais não se mostra suficiente à garantia de sobrevivência. Garantir a manutenção no mercado impõe uma busca incessante por melhores resultados, o que implica repensar estratégias e adotar novas formas de gestão. A complexidade e a instabilidade atuais mobilizam a busca por novas tecnologias e novas ferramentas, o que torna as organizações um campo fértil às novas idéias e experiências no campo da gestão.

Essa nova configuração reorganiza o mundo do trabalho e promove uma reestruturação produtiva, dando um novo impulso à gestão, em especial à gestão de recursos humanos (ROWE, 2005, p.1). Esse movimento evolutivo prescreve um novo perfil profissional, requer pessoas aptas a lidar, decidir e conduzir, com visão integradora, os interesses do negócio.

Nesse contexto todos os ativos organizacionais, aí incluídas as pessoas, são considerados estratégicos à medida que propiciam vantagem competitiva. (BECKER, HESELID e ULRICH, 2001).

Indivíduos criativos e autônomos são capazes de produzir conhecimentos que possibilitam às organizações administrar a complexidade e a incerteza do mundo moderno.

O desempenho da organização está subordinado aos recursos disponíveis para desenvolver sua atividade e a competência das pessoas na coordenação de tais recursos. As ações gerenciais ganham uma maior relevância. Os termos administração e gestão são utilizados como sinônimos, apesar de “gestão” considerar uma ação em que há reduzida previsibilidade quanto ao resultado a ser obtido, portanto, significa um resgate e uma ascendência do caráter humano sobre o técnico, conforme destaca o pensamento de Fischer (2001, p. 19)),

Um navio é dirigido, uma empresa administrada, mas uma relação humana pode, no máximo, ser gerida. O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

Essa realidade tem provocado o surgimento de inúmeras “novidades” no campo da gestão de pessoas, em especial, como respostas a esse novo contexto. A

gestão por competências, surgida há menos de 30 anos no contexto organizacional, está entre essas recentes novidades.

Enfim, toda a reestruturação no ambiente de negócios e seu impacto na área de gestão de pessoas continuam a exigir mudanças na organização do trabalho. Cada mudança no contexto das empresas demanda respostas mais efetivas o que requer novas abordagens teóricas. A gestão empresarial se vê exigida por novas referências que disponibilizem tratamento diferenciado, compatível com esse ambiente que se renova.

1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA E DO OBJETO

O tema desta dissertação é a gestão por competência, enquanto seu objeto de investigação e análise são as percepções dos funcionários do Banco do Brasil sobre a nova GDP, que é referenciada na noção de competências.

Gerar as competências necessárias ao êxito do negócio implica a adequada definição do modelo de gestão de pessoas na organização.

O mundo do trabalho se transforma exigindo a revisão de estratégias e a renovação de técnicas e ferramentas e gestão e o desenvolvimento de competências passa a ser elemento chave da competitividade.

Reconhecido de que são as pessoas que viabilizam os negócios, a própria organização altera a noção de que pessoas são recursos estratégicos, passando a focalizar de forma mais integrada seus processos de desenvolvimento. Essa mudança de noção implica sensíveis mudanças na forma e nos sistemas de gestão nas organizações.

É evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano. O fator humano, neste contexto, constitui força vital para a realização do empreendimento empresarial. (LUCENA, 1995, p.14).

As mudanças impõem uma nova lógica que reestrutura o processo produtivo reduzindo a demanda de mão-de-obra e, conseqüentemente, o número de postos de trabalho. Concomitantemente, observa-se um movimento no sentido de externalização de fases do processo de produção e de administração. A combinação

das tendências ao desemprego estrutural e à terceirização de atividades não centrais tem provocado uma segmentação no mundo do trabalho, com os quadros organizacionais passando a se compor de trabalhadores estáveis e de trabalhadores submetidos a condições de trabalho precárias, os terceirizados. Com o foco nos trabalhadores estáveis, as organizações, crescentemente, vêm tendendo a enfatizar o aprendizado contínuo, a valorização do trabalho intelectual, e a ênfase em capacitações como flexibilidade e adaptabilidade às mudanças, criatividade e propensão à inovação, dando novos impulsos às transformações, em curso, na natureza do trabalho, que passa, sobretudo, a ser menos prescritivo no que tange ao conjunto de trabalhadores estáveis.

Com mais freqüência do que observado na era de estabilidade do taylorismo-fordismo, o inusitado se faz presente no dia a dia das pessoas no trabalho o que impossibilita a prescrição precisa do conjunto de atribuições e tarefas que cada pessoa terá que desenvolver. Tal aspecto torna sem sentido a vinculação da competência ao cargo e não à pessoa. Para descrever aquela nova situação, Zarifian (2003) utiliza o conceito de evento, definindo-o como algo que sobrevém de maneira parcialmente imprevista. No universo de *evento* as coisas mudam radicalmente, não sendo mais possível basear-se na simples repetição e no tempo que se ocupou um posto. A experiência, portanto, não depende, primordialmente, do tempo de permanência num posto de trabalho, mas da variedade dos *eventos* enfrentados.

Habilidades motoras formavam um dos eixos principais dos modelos de avaliação e de gestão da “mão-de-obra” sob o taylorismo-fordismo. O deslocamento de foco da qualificação e do posto de trabalho para competências dos indivíduos tende a sobrepor a importância dos objetivos e resultados organizacionais sobre a prescrição das operações de trabalho. O sucesso da empresa fica dependente do sucesso da ação do coletivo, o qual, por sua vez, depende da competência ativa de cada um de seus membros, não no sentido mecanicista, mas no sentido do valor individual (ZARIFIAN, 2001).

A proposição de novos modelos de gestão de pessoas, ao longo das últimas décadas, revela um interesse crescente pela busca de novos referenciais que superem o modelo tradicional de gestão calcado em pressupostos tayloristas. O desenho de cargos e o controle direto de pessoas vêm sendo substituídos por uma nova abordagem fundada na noção de competências, privilegiando o indivíduo, seu

desenvolvimento e sua contribuição para sustentabilidade da empresa. Essa nova visão leva o termo competências para o centro das práticas de gestão de pessoas.

A gestão por competências torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais e após 25 anos, desde a sua gênese, vem comprovando sua eficiência. Já não se pode ser considerado modismo, invenção da área de RH (GRAMIGNA, 2002, p.13).

A lógica da competência altera todo o conjunto de práticas de gestão das pessoas. As organizações se deparam com implicações estratégicas produtivas e o ponto de partida é vincular a mobilização das competências pelas pessoas no ambiente de trabalho, alinhadas aos objetivos estratégicos, agregando valor ao negócio.

Embora autores apresentem vasto elenco de razões para a adesão das empresas a esse modelo de gestão, como por exemplo, a possibilidade de eliminar injustiças (DUTRA, 2001), a agregação de valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001), há um relativo consenso em torno das questões de sobrevivência.

Reconhecendo o desenvolvimento do fator humano como elemento primordial para sua existência, muitas empresas buscam o seu sucesso com a adoção do modelo de gestão por competências, adoção que implica, segundo parte da literatura consultada, a revisão de conceitos e práticas. Para as organizações, manter a competitividade exige o sistemático monitoramento de seu desempenho, através da gestão das competências de seus recursos humanos e o seu alinhamento à estratégia organizacional.

O Banco do Brasil vem se alinhando ao processo de reestruturação organizacional antes delineado. A avaliação de desempenho de seus trabalhadores, embora seja prática de longa data, só mais recentemente vem se realizando sob a cobertura de um sistema de gestão por competência. O sistema adotado ainda não foi fruto de uma avaliação mais extensiva e estruturada do ponto de vista de método de investigação por parte de seus interessados.

Assim, dadas as razões teóricas e empíricas apresentadas, a realização desta dissertação com o tema e objeto propostos é relevante.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

O ambiente de trabalho evidencia transformações que demandam todas as áreas da empresa, especialmente a área de gestão de pessoas, a disponibilizar soluções capazes de favorecer a aquisição e renovação de competências pelos funcionários.

Hooghiemstra (1999 *apud* BARBOSA, FERRAZ, ÁVILA, 2004, p.1) afirma que “quatro condições básicas serão requeridas pelas organizações que almejam o êxito: missão, informação, cultura e competências”. O autor considera que a organização do futuro será criada em torno das pessoas, atribuindo-se maior relevância às suas competências. Essa perspectiva traz consigo duas questões relevantes: a valorização da área de Recursos Humanos que passa a ser legitimada como estratégica dentro da empresa e orienta a tendência das empresas em adotar a gestão por competências alinhada aos objetivos organizacionais.

Dada a relação estreita entre o desempenho de cada funcionário e o desempenho da organização, Siqueira (2002) considera a avaliação um instrumento de execução da estratégia. O pensamento de Carvalho e Nascimento (1997) reforça a abordagem de que a avaliação de desempenho integra ativamente a estratégia, portanto tem ligação direta com os objetivos da empresa ao orientar os esforços dos funcionários.

Nesse contexto, o processo de avaliação de desempenho vem marcando presença nas organizações onde, tradicionalmente, tudo vem propendendo a ser submetido a julgamento: o cenário e as condições de mercado em todas as suas dimensões econômico-financeiras e sociais; as necessidades e os desejos dos consumidores; a posição da concorrência; a repercussão da legislação na atividade desenvolvida; a posição da empresa e todo o seu *portfólio* em recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos.

A nova realidade aponta a necessidade de novos modelos de gestão que ofereçam agilidade e eficiência às empresas no gerenciamento de recursos e que capacitem trabalhadores na realização de diferentes tarefas, estimulando as pessoas a aprenderem continuamente.

A atenção às competências pode facilitar o como e o que fazer para atingir os objetivos organizacionais de forma mais direcionada e permite que as organizações

aloquem esforços em aspectos mais relevantes para sua estratégia e sobrevivência. (MESQUITA; ALLIPRANDINI, 2003).

A gestão por competências confere um caráter estratégico à área de Recursos Humanos ao adotar a premissa de que o desenvolvimento dos recursos humanos deve ser a base para a competitividade da organização.

Caracteriza-se pela definição de quais competências são necessárias para que a empresa seja bem sucedida no mercado, defendendo a vantagem de permitir direcionar o foco, concentrar energias no que é necessário trabalhar para que a organização alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos. Contudo, tem sido vista também como uma ferramenta de utilização relativamente complexa.

A utilização do modelo requer e provoca mudanças na organização do trabalho e nas relações sociais na empresa, inclusive culturais, e sem consistentes transformações nesse sentido, autores se referem ao risco de sua transformação a mero rótulo mais moderno para administrar uma complexidade organizacional ainda alicerçada em modelos de gestão criados há mais de meio século.

Para Retour (2001), a gestão das competências apresenta dois aspectos que dificultam sua adoção: a falta de unanimidade quanto a conceitos e práticas relacionados à gestão de competências; e a complexidade, demonstrada pela prática, inerente a tais sistemas, caracterizados pelo surgimento de problemas recorrentes como as formas de reconhecimento individual versus coletivo.

Configura-se como justificativa para o desenvolvimento da presente pesquisa a atual relevância conferida pelas organizações às ferramentas que se propõem a identificar e desenvolver as competências necessárias à implantação de sua estratégia.

A empresa pesquisada integra o conjunto de organizações imbuídas no desafio de dispor de instrumento de gestão que assegure competitividade atual e futura.

A pesquisa empreende investigação mais profunda sobre a experiência do Banco do Brasil, realizando análises à luz de referências teóricas e fazendo analogias com a experiência de outras empresas.

Assim, o processo de investigação guia-se pelo seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos funcionários do Banco do Brasil em Salvador, sobre o atual modelo de Gestão de Desempenho por Competências – GDP, nos dois ciclos de avaliação do ano de 2006?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Investigar e analisar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil em Salvador, sobre o atual modelo de Gestão de Desempenho por Competências – GDP, nos dois ciclos de avaliação do ano de 2006.

1.4.2 Objetivos Específicos

Em função do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o modelo de Gestão do Desempenho por Competências – GDP, do Banco do Brasil;
- Identificar as mudanças implementadas pelo novo modelo em relação aos sistemas anteriores de avaliação utilizados pelo Banco;
- Examinar a percepção dos funcionários em relação aos seguintes fatores: Democratização e participação; Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade do processo; Visão de competências e a generalidade do processo de avaliação; Acompanhamento do processo; Integração em um único instrumento da Gestão por competências, a Avaliação por Múltiplas Fontes e o Balanced Scorecard; e o Estímulo ao autodesenvolvimento dos funcionários;
- Verificar a relação de dependência entre características pessoais e profissionais dos funcionários e suas percepções sobre o modelo.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação estrutura-se em cinco capítulos, além desta introdução. No próximo capítulo, encontra-se o referencial teórico-empírico onde serão apresentadas questões conceituais sobre avaliação e gestão de desempenho de indivíduos em situações de trabalho, uma perspectiva histórica do surgimento e da evolução conceitual da noção de competências e o relato sobre a revisão do estado de campo envolvendo a experiência de empresas com a implantação do modelo de gestão por competências.

O capítulo três apresenta a organização que serviu de referência ao estudo de caso desta pesquisa, explicitando seu histórico, sua estrutura organizacional e sua experiência em sistemas de avaliação de desempenho profissional.

No capítulo quatro são abordados os métodos e procedimentos de pesquisa adotados. São explicitadas a problematização do objeto e a questão de pesquisa e descrevem-se a população e o tratamento estatístico dos dados. No capítulo cinco são apresentados os resultados, relatando-se os dados e informações colhidas na aplicação do questionário.

O último capítulo discute as conclusões obtidas a partir das revisões e dos resultados obtidos e expõe limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Competência é um dos conceitos que tem suscitado freqüentes debates nas áreas de administração, educação, psicologia organizacional e do trabalho, e no mundo organizacional e dos negócios.

Na academia, em especial, abordagens sobre competências têm ocupado espaço privilegiado, verificando-se o aumento de pesquisas e estudos desenvolvidos sobre esse tema. Em revisão realizada por Ruas (2005), com base em alguns dos principais periódicos da área de administração no país, no período de 2000 a 2004, foram identificados 51 trabalhos envolvendo direta ou indiretamente o assunto.

O tema vem, também, despertando crescente interesse no meio corporativo, observando-se a configuração de expressivo número de interpretações da “noção de competência”, assim como uma diversidade de aplicações desses conceitos em modelos de gestão nas empresas.

Essa pluralidade conceitual orientou a revisão de bibliografia, teórica e empírica, que buscou acesso a linhas teóricas e a resultados de pesquisas os mais diversos, como forma de selecionar fundamentações com adequada capacidade explicativa ao objeto desta dissertação. Assim, o referencial adotado se apóia em estudos e reflexões teóricas, e resultados de pesquisas de campo que fundamentam práticas de gestão do desempenho por competências na área de gestão de pessoas.

A revisão teórica desenvolve-se em cinco eixos de análise que se complementam e que interagem com o objeto desta dissertação. Esses eixos buscam articular o referencial sobre desempenho, avaliação e gestão de desempenho, competência e gestão do desempenho por competência, e *Balanced Scorecard* com modelos de gestão do desempenho referenciados pelo conceito de competência.

O quadro referencial apresentado neste capítulo divide-se em cinco seções. A primeira caracteriza e sintetiza abordagens acerca de desempenho, avaliação e gestão do desempenho enquanto aspectos profundamente alinhados à gestão do desempenho por competências. A segunda seção oferece um panorama sobre a evolução da abordagem de recursos humanos para a de gestão de pessoas. Nessa seção estão discutidas as noções de qualificação e de competência. Ainda nessa

seção, são revisados trabalhos empíricos sobre competências e modelos de gestão por competência. Finalizando esta seção, apresenta-se uma tentativa de síntese das principais questões teóricas e empíricas enfocadas no sentido de orientar a problematização do objeto e o desenvolvimento de seu modelo de análise. A próxima seção apresenta e discute conceitos relacionados ao desempenho dos indivíduos em situações de trabalho.

2.1 DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO À GESTÃO DO DESEMPENHO

Segundo o Dicionário Aurélio, avaliar significa determinar valia ou o valor, apreciar ou estimar; significa fazer idéia sobre alguma coisa ou sobre alguém. É fazer uma crítica ou julgar.

O exercício da avaliação, em sentido amplo, é tão antigo quanto o homem, pois implica analisar e julgar o mundo e o próprio homem em todas as suas ações. Apreciar fatos, idéias, pessoas, objetivos e resultados, consiste num processo de avaliação que é base para a tomada de decisão, portanto, é a base de escolhas que orientam os atos humanos.

Avaliar e julgar, tomar decisões e fazer escolhas são ações que integram a essência da vida humana. O processo de avaliação de desempenho remonta aos mais longínquos períodos da história. Bergamini e Beraldo (1988) citam alguns exemplos para evidenciar usos muito antigos de processos de avaliação de desempenho.

[...] a dinastia *WEI* instituiu a figura do “julgador imperial”, cujo papel era avaliar a atuação da família imperial, levar o produto de seu julgamento ao imperador, que por sua vez, o utilizava para tomar decisões relativas à família e ao seu império. (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p. 36).

Lucena (1995, p.36) também faz referência a exemplo remoto de avaliação de desempenho,

Os jesuítas que partiam para suas missões religiosas nos países colonizados já eram submetidos a processos de avaliação sobre a sua atuação, conforme indicam os registros históricos da época. É reconhecido [...] o rigoroso sistema de avaliação adotado pela Igreja Católica.

O desempenho da organização, por sua vez, tem relação direta com o desempenho dos seus funcionários. A estreita relação entre desempenho dos indivíduos em situações de trabalho e desempenho das organizações tem se associado a permanente preocupação com o desempenho humano no trabalho, levando as organizações a adotarem práticas de gerenciamento da força de trabalho com vistas ao aumento de sua produtividade. Tornar os trabalhadores mais eficazes na produção de resultados *vis a vis* seus objetivos e metas tem sido um dos principais objetivos das práticas organizacionais de gerenciamento de pessoas.

Apesar de a preocupação com os resultados obtidos pelos trabalhadores em suas situações de trabalho não ser novidade, mais recentemente tem-se difundido a percepção da necessidade de integração entre desempenho dos trabalhadores e estratégias organizacionais, o que tem alterado a configuração das relações de emprego (FLEURY; FLEURY, 2004). Nesse contexto, as organizações passam a não mais empregar pessoas com base em atributos de lealdade, mas, sim, embasadas em suas necessidades estratégicas.

De fato, a questão do desempenho encontra-se no cerne de toda a ação humana e a busca do entendimento dessa dinâmica comportamental tem sido o ponto de partida de muitas pesquisas, há muito tempo. Apesar do esforço no sentido de compreender a dinâmica comportamental vinculada ao desempenho, ainda é comum associarem-se os conhecimentos e as qualificações aleatórias de uma pessoa à sua competência, o que faz com que o desempenho quase sempre não corresponda ao esperado. Com o intuito de fugir dessas visões simplificadoras, inicia-se a discussão com base na revisão de literatura sobre as diferentes definições do conceito de desempenho dos indivíduos em situações de trabalho.

2.1.1 Desempenho dos indivíduos em situações de trabalho

Em revisão de bibliografia, constatou-se que há uma relativa convergência entre as diversas definições genéricas, que associam desempenho a “[...] ação, atuação, comportamento” (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.36), assim,

[...] Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não está-se-lhe atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos. (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.36).

Para Bergamini e Beraldo (1988), ainda, a eficiência refere-se ao grau de adequação e de qualidade com que um indivíduo realiza uma tarefa e a eficácia do desempenho, por sua vez, relaciona-se à preocupação da pessoa em fazer aquilo que tem que ser feito, atingindo o resultado esperado.

Segundo Dutra (2004, p.69), “na área de gestão de pessoas, todavia, as definições de desempenho e de como medi-lo são cruciais”. E, ainda define desempenho como “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio”, dividindo-o em três dimensões: desenvolvimento, esforço, e comportamento. Recomenda que a avaliação de cada uma dessas dimensões seja realizada de forma diferenciada.

Corroborando com Dutra (2004), Gama (1997, p. 1) define desempenho como “a ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado.” O desempenho define-se ainda como um conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, capacidade, inteligência, acumulados ao longo de experiências pessoais do indivíduo, e relacionadas ao saber fazer (OLIVEIRA-CASTRO, 1999).

Já para Lucena (1995), o desempenho é visto como o cargo ocupado pelo empregado e a atuação deste, considerando as suas atividades e responsabilidades e os resultados que se espera serem produzidos, enquanto a perspectiva de comparação é trazida pela abordagem de Siqueira (2002, p.56), ao definir desempenho como “o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização”.

As definições de desempenho no trabalho apresentadas até aqui tendem a sugerir que tal desempenho é fruto preponderantemente de atributos pessoais como iniciativa, cooperação, criatividade, inovação, responsabilidade ou, quando muito, dos fatores do ambiente e das experiências dos indivíduos que influenciaram a formação daquelas características individuais. Isso é, avaliar abarcaria a introspecção no encontro do indivíduo consigo mesmo, além de o julgamento e o *feedback* na interação com os outros. Isso significa que envolve o processo de percepção, fenômeno que precede o julgamento e a avaliação. Como as percepções das pessoas estão relacionadas à sua personalidade e a fatores contextuais,

enxerga-se uma linha de influência indireta dos contextos sobre o desempenho via formação das percepções e com o foco exclusivo no indivíduo, que é o único nível de análise – já que são as percepções dos indivíduos que são influenciadas pelos fatores contextuais.

A acumulação de conhecimento na área de avaliação de desempenho acabou pondo em relevo, no entanto, que o fenômeno desempenho é multinível – individual, organizacional e extra-organizacional – e multidimensional, e sua avaliação envolve sistemática de comparação entre o desempenho alcançado e o desempenho desejado. Nessa perspectiva, focar o indivíduo e suas características em sistemas de avaliação de desempenho são, no mínimo, procedimentos incompletos, que não dão conta da complexidade da problemática.

Evidências da complexidade do fenômeno avaliação de desempenho e a caracterização de fatores contextuais que afetam o desempenho dos indivíduos em situações de trabalho são encontradas em estudo realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2000). Segundo esse estudo, os fatores contextuais que afetam o desempenho no trabalho, em especial, são classificados em três níveis: o contexto extra-organizacional (economia, legislação trabalhista); as características da organização (clima, cultura, políticas internas de gestão); e o ambiente de tarefas (escopo do trabalho, suporte físico, comunicação interna, recursos).

Assim, aumentando a complexidade da problemática, acrescentam-se aos fatores individuais que influenciam o desempenho de indivíduos em situações de trabalho, aqueles associados às características dos diferentes contextos de trabalho. O desempenho dos indivíduos em situações de trabalho apresenta-se, então, como fruto da interação entre fatores do ambiente e fatores pessoais, e seus resultados são medidos de forma comparativa entre o que é desejado pela organização e o que é realizado pelo indivíduo.

Prosseguindo a busca de uma visão mais matizada sobre o desempenho dos indivíduos em situações de trabalho, a próxima seção foca antigo debate na área, que se delineia entre profissionais da área de gestão de pessoas, executivos e sindicatos, e que tendeu a se estabelecer com a progressiva adoção de modelos de avaliação pelas organizações. Esse debate se realiza em torno das formas de definição das metas, de quem avalia, de como os resultados são comunicados e de

quais objetivos devem ser priorizados pelas organizações adotantes, entre outras problemáticas.

2.1.2 Avaliação do desempenho dos indivíduos em situações de trabalho

A avaliação dos recursos humanos, independente da existência de instrumento formal, sempre esteve presente nas empresas, norteando a tomada de decisões relativas à seleção, à remuneração, à movimentação, ao desenvolvimento, à ascensão profissional e à dispensa de funcionários. Instrumentos formais de avaliação do desempenho humano no trabalho ganham expressão ao longo do tempo, como uma forma de estimar e de melhor aproveitar o potencial de cada indivíduo no trabalho.

A análise de alguns conceitos de avaliação de desempenho evidencia um aspecto comum que se refere à exigência de uma observação regular do comportamento de uma pessoa em situação de trabalho. De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), apesar de existirem muitas abordagens, essa idéia de observação do trabalhador em situação de trabalho por outrem em determinado período é comum a muitas abordagens. São exemplos destacados por esses autores, as definições de Tiffin (1969 *apud* BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 79), de que “avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados feita por seus supervisores [...] familiarizados com o seu desempenho no trabalho”; de Jean Diverez (1962 *apud* BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 79) – “os métodos de apreciação do pessoal são técnicas de análise objetiva e de síntese do comportamento no trabalho”; e de Scott e Edwards (1972 *apud* BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.79) – “a avaliação de desempenho preocupa-se com o nível habitual de desempenho no trabalho atual em determinado período”. Para Bergamini e Beraldo (1988), avaliar o desempenho das pessoas no trabalho significa conhecer a dinâmica e o estilo comportamental de cada uma delas.

A avaliação do desempenho é vista por Dejourns (1997) como um julgamento do trabalho. Esse julgamento ocorre em duas perspectivas: a de utilidade (técnica, social ou econômica), e o julgamento de beleza (refere-se à conformidade aos padrões estabelecidos). Para Serson (1990), a avaliação do desempenho é o

conjunto de medidas que objetivam aferir o desempenho das atividades e das responsabilidades inerentes ao cargo ocupado pelo trabalhador.

Embora a natureza seja bastante diferente, observa-se que os métodos de avaliação mais utilizados têm origem em modelos de instituições não ligadas a economia moderna tais como Corporações Militares (LUCENA, 1995). No início do século passado, a atividade empresarial não exigia competências complexas e para tudo o que era produzido havia uma demanda superior garantida, inexistindo disputa de mercado. Nesse contexto, a avaliação visava à manutenção da disciplina e do controle do comportamento, focando exclusivamente o indivíduo e a forma de realização do trabalho.

Apesar de terem sido alvos de muitas críticas, procedimentos de avaliação exclusivamente embasados pelos princípios da administração científica que passavam pela observação direta dos recursos físicos do trabalhador, deram, contudo, sua contribuição para a evolução das diversas concepções de avaliação de desempenho.

Em função das críticas recebidas e, paralelamente, das mudanças nos ambientes de trabalho e de operação das organizações, o modelo de avaliação de desempenho de indivíduos em situações de trabalho vinculado ao taylorismo vem sendo, progressivamente, substituído e novos parâmetros passam a ser considerados e aplicados na avaliação de desempenho de funcionários.

As técnicas de avaliação vêm sendo, simultaneamente às mudanças nos modelos de avaliação, aperfeiçoadas, passando a considerar influência de fatores relacionados ao contexto da organização, além daqueles ligados exclusivamente aos indivíduos e suas tarefas, refletindo um conceito de avaliação de desempenho mais ampliado. Em consonância, os sistemas de avaliação vêm deixando de ser veículos de pressão e tendem a se configurar como oportunidades de desenvolvimento, implicando menos questões técnicas e mais questões de atitude (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Para Siqueira (2002), a idéia de um melhor sistema de avaliação ou da supremacia de um sobre os outros não é compartilhada pelos teóricos do assunto. Existem, na realidade, sistemas que se mostram mais adequados a determinadas organizações que a outras e que, por isso, tendem a facilitar ou a dificultar a realização de seus objetivos, uma vez que avaliar desempenho não constitui, em si, técnica de modificar desempenho (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.69), nem é um

fim em si mesmo, acrescenta-se. Os dados obtidos pela avaliação caracterizam condições que, eventualmente, podem dificultar ou facilitar um adequado aproveitamento de recursos. A importância da avaliação como instrumento existe a partir das melhorias em nível da administração que podem ser alcançadas com sua adoção pelas organizações.

Ao longo do processo de avaliação, as dificuldades geralmente começam a surgir no momento em que se deve transmitir, por escrito ou verbalmente, o diagnóstico do desempenho. Muitas vezes, a avaliação de desempenho não é trabalhada, no ambiente organizacional, como um processo de gestão do desempenho. Restringe-se a um formulário preenchido em uma determinada data, sem qualquer referência ao desempenho e sem conseqüências para o desenvolvimento do negócio e das pessoas, funcionando como um mecanismo precário para a concessão de mérito. (LUCENA, 1995).

Se a empresa adota uma metodologia de gerenciamento contínuo e sistematizado, não existirá o “dia fatal da devolução dos formulários de avaliação”, momento em que o avaliador “cumpra a burocracia e o ritual de preenchimento dos formulários”. Para Lucena (1995, p.39),

A continuidade está ligada ao pressuposto de que o processo de Avaliação de Desempenho não se resume a um momento dedicado ao preenchimento de um formulário, em determinada época do ano, totalmente desvinculado dos compromissos de trabalho supostamente assumidos.

Nesse caso, a avaliação de desempenho tende a acontecer em uma relação de troca, de intercâmbio, e se distribui por toda a equipe. Ainda assim, os julgamentos podem ser afetados pelos mecanismos de percepção das circunstâncias ambientais e sociais que as envolvem. Todo julgamento ulterior que se possa fazer sobre as coisas e sobre as pessoas leva o colorido pessoal da própria lente de percepção do observador (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Nem sempre as lentes de percepção social são capazes de retratar a realidade objetiva exatamente como ela se apresenta. As disfunções de percepção poderão oferecer um retrato parcial da realidade. Quando essas disfunções estão presentes, os chamados “vícios da avaliação” ocorrem: subjetivismo (atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador); unilateralidade

(valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes); tendência central (não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos); efeito halo (contaminar o julgamento geral em função de um aspecto específico); falta de memória (ater-se apenas aos últimos acontecimentos); supervalorização da avaliação (esperar mudanças milagrosas no comportamento das pessoas avaliadas); e desvalorização da avaliação (acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor), (BERGAMINI; BERALDO, 1988; SIQUEIRA, 2002).

Siqueira (2002, p.56) sintetiza os elementos abordados nesta seção. Para o autor “avaliar é apreciar, estimar, fazer idéia de, ajuizar, ou julgar”, enquanto desempenho é o “comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização”. Assim, ele ainda diz que:

Avaliação de desempenho é 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.

Conforme Ramalho (1977, p. 58), a avaliação de desempenho não se restringe à aferição e ao julgamento da tarefa em si. O processo inclui, adicionalmente,

[...] verificar o clima da organização em termos de fatores-meio na área comportamental (atitudes, conflitos, relacionamento, motivações, lealdade, moral, disciplina, etc.) e em termos de fatores-fins (aumento da produção, qualidade do trabalho, *turnover*, etc.).

Com base nos conceitos alinhados anteriormente de avaliação de desempenho, é possível identificar três dimensões na avaliação de desempenho: desenvolvimento; esforço; e comportamento. Cada uma dessas dimensões, ao receberem tratamentos específicos, tem alteradas suas formas de avaliação.

Cada dimensão deve ser tratada de forma diferente, tanto no que se refere à maneira de avaliar quanto no que diz respeito às ações decorrentes da avaliação. Em geral, as empresas misturam essas três dimensões e dão mais ênfase ao esforço e ao comportamento. No momento atual, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e merece atenção diferenciada. (DUTRA, 2001, p. 35).

Enfim, tem sido marcante o avanço de pesquisas sobre o comportamento humano, permitindo entendê-lo com maior precisão e, conseqüentemente, inovando e sofisticando os processos de avaliação de desempenho, disponibilizando instrumentos mais precisos, reduzindo o grau de subjetividade do processo, etc. Em vista disso, há, atualmente, vários modelos ou sistemas de avaliação de desempenho. A síntese de alguns desses modelos está apresentada no Quadro 1, elaborada a partir do trabalho de diversos autores.

MÉTODO	DESCRIÇÃO
Avaliação por Objetivos	Conseqüência direta da Administração por Objetivos, possui enfoque mais objetivo, através da constatação do cumprimento ao não das metas pretendidas.
Avaliação da Experiência	O avaliador descreve em um ou mais parágrafos as principais características, qualidades e potencialidades do avaliado.
Escala Gráfica	Avalia o desempenho considerando a quantidade e a qualidade do trabalho da pessoa, posicionando cada dimensão apreciada, em termos de abaixo, acima ou na média em relação ao grupo que desenvolve atividades semelhantes.
Escolha Forçada	O avaliador escolhe entre as opções de afirmações que mais se aproximem ou afastem-se das características de desempenho do avaliado.
Revisão da Avaliação de Atividades	As avaliações pelos sistemas de experiência e de escala gráfica são suplementadas pela revisão da avaliação das atividades, que conta com a participação de representante de RH em conjunto com avaliadores de determinada área para rever critérios e resultados das avaliações.
Incidentes Críticos	O avaliador registra, diária ou semanalmente, todos os episódios, fatos, resultados relevantes, quantificando-os e especificando-os.
Padrões de Desempenho	São estabelecidos padrões de desempenho por meio da definição de tarefas e metas, objetivando produtividade crescente.
Sistema de Graduação	Na graduação por comparação em pares, cada um dos avaliados é comparado com os demais. Aquele que obtiver o maior número de marcações positivas é o melhor e, assim sucessivamente.
Avaliação de Potencial	Ao invés de apreciar o desempenho passado, a avaliação de potencial enfatiza o desempenho futuro, as potencialidades que facilitarão assumir novas atribuições.
Avaliação 360 graus	O mais prestigiado sistema atualmente por especialistas e mais

Continuação

	adotado pelas empresas. Preconiza a avaliação com base em informações cruzadas de gerentes, pares e subordinados, até de clientes.
--	--

Quadro 1 – Sistemas mais comuns de avaliação de desempenho
 Fonte: Bergamini e Beraldo (1988), Lucena (1995), Gramigna (2002), Siqueira (2002), Santos (2005), Leme (2006). Elaboração própria da autora.

A análise do Quadro 1 permite traçar a evolução dos sistemas de avaliação de desempenho do modelo no qual a análise do desempenho é prerrogativa conferida apenas ao gestor, para modelos em que há reciprocidade nas avaliações, ou seja, gestores e subordinados avaliam-se mutuamente. Atualmente, as fontes de avaliação vêm sendo ampliadas através do modelo denominado de avaliação 360 graus, contemplando as dimensões de equipe e de contexto organizacional na gestão do desempenho. Essa evolução está sintetizada no Quadro 2.

MÃO ÚNICA	➡	Superior avalia seus subordinados
MÃO DUPLA	➡	Superior e subordinado se avaliam reciprocamente
AVALIAÇÃO 360 GRAUS	➡	Avaliação de Múltiplas Fontes, inserindo a dimensão de equipe e de contexto organizacional na gestão de desempenho.

Quadro 2 – A evolução da gestão de desempenho
 Fonte: Santos (2002 *apud* Ubeda, 2003, p.45).

2.1.3 Gestão do desempenho dos indivíduos em situações de trabalho

Como visto na seção anterior, os sistemas de avaliação de desempenho de indivíduos em situações de trabalho têm evoluído em muitas direções. Mais recentemente, essa evolução parece estar se orientando no sentido da paulatina substituição da avaliação de desempenho pela gestão de desempenho, num amplo processo que inclui atividades ligadas ao planejamento, acompanhamento e a avaliação (BRANDÃO, 1999).

Numa concepção sistêmica, o planejamento integra a primeira etapa do processo de gestão do desempenho e tem como base a missão, a visão e a análise do ambiente externo e interno à empresa (BRANDÃO, 1999). Portanto, o

planejamento define as metas sob a orientação da estratégia organizacional. O acompanhamento permite aferir o alinhamento das ações aos objetivos propostos, bem como permite o redirecionamento de rumo a cada mudança de contexto que exija ajustes.

As metodologias são desenvolvidas no intuito de ampliar o foco e contemplar a visão ampla da organização, em todas as suas dimensões, e também a visão coletiva das pessoas, na dimensão de equipes, substituindo a visão individual.

[...] a gestão de desempenho é um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais (do corporativo ao individual) e promover a melhoria da *performance* de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo. (BRANDÃO, 2001 *apud* PIRES e outros, 2005, p.40).

A aferição do desempenho passa a ter como referência o compromisso entre avaliadores e avaliados, decorrente da negociação e do compartilhamento de informações, com o objetivo de atingir os resultados desejados.

A gestão do desempenho organizacional contempla a gestão do desempenho dos funcionários, numa abordagem que integra a estratégia corporativa à gestão de pessoas.

2.2 DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS: QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIA, GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E BALANCED SCORECARD.

Já foram ressaltadas inúmeras vezes nesta dissertação as pressões ambientais sobre as organizações, assim como os efeitos mais atuais dessas pressões forjados pelas respostas organizacionais. Nesse contexto, verificam-se, em particular mudanças nas políticas e nos processos voltados para a administração de pessoas, emergindo a tendência de elevação de tais ações à dimensão estratégica da organização. Quando isso ocorre, é comum observarem-se alterações nos departamentos de RH para um novo modelo de gestão de pessoas, baseado na gestão estratégica de recursos humanos (FLEURY; FLEURY, 2004). Assim, os departamentos de recursos humanos, tradicionalmente encarregados das funções

burocráticas trabalhistas e de treinamento de funcionários, aos poucos passam a agregar novas funções, novas expectativas e, até mesmo, passam a receber novas denominações.

A visão do indivíduo como recurso da organização é objeto de críticas pelas abordagens modernas sobre a concepção do homem no trabalho. A noção de Recursos Humanos tradicionalmente mais utilizada traduz-se num conjunto de procedimentos de ajuste e de controle, dentro de certo grau de previsibilidade, sendo uma extensão das demais funções administrativas dentro da organização. “O modelo de gestão de pessoas tenta superar as definições meramente instrumentais”, afirma Fischer (2001, p.16), visto que a área de RH não mais detém o monopólio sobre o comportamento humano na empresa.

A tradicional área de Recursos Humanos, com atuação restrita às funções administrativas de um departamento na empresa, passa a ser substituída pela concepção de gestão de pessoas e essa mudança supera a questão semântica. A posição mais estratégica que vem sendo assumida pela área de Recursos Humanos dentro das organizações não significa, no entanto, preocupação com uma postura mais humanista. Atrela-se mais claramente à conscientização das organizações de que o atingimento de seus objetivos é viabilizado através das pessoas que nela desenvolvem seu trabalho.

Já se tornou lugar-comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e complexidade crescentes são as pessoas. Capital humano, capital intelectual, inteligência competitiva e gestão do conhecimento tornaram-se expressões de ordem nas empresas. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 95).

Os novos modelos de gestão de pessoas superam a visão departamental e reconhecem a complexidade daquela problemática. O conceito de gestão de pessoas busca ressaltar o caráter da ação – “a gestão” – e seu foco de atenção – : “as pessoas” (FISHER, 2001).

O relativo afastamento dos instrumentos e mecanismos de controle estrito dos trabalhadores, que são substituídos por outros mais complexos, reflete uma tendência de deslocamento do foco da gestão do controle para o desenvolvimento das pessoas, em função do crescente número de empresas que têm passado a reconhecer a interdependência existente entre desenvolvimento de seus

funcionários e competitividade, conforme ressaltado por Dutra (2001, p. 25): “a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização”.

Enfim, o acirramento da concorrência promove o direcionamento da atenção das organizações para elementos que ofereçam melhores condições de sustentabilidade e de competitividade. Essa crescente competitividade aumenta a exigência nos níveis de produtividade dos recursos aplicados e de qualidade de produtos e serviços, evidenciando que o desempenho desejado pela organização tem como fatores determinantes o desempenho das pessoas, o qual tende a ser crescentemente avaliado em termos de competências dos trabalhadores. Antes de focar variadas definições encontradas na revisão de bibliografia desta dissertação, o conceito de qualificações vai ser discutido e problematizado em uma perspectiva comparativa com o conceito de competências.

Em meio a todas essas mudanças, muito se tem discutido sobre a relação entre os conceitos de qualificação e competência. Nesse debate, Zarifian (2001, p. 56) ressalta que “a competência não é uma negação da qualificação [...], a competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que se nutre de todos os lados.” Para o autor, não se deve fazer qualquer distinção conceitual entre competência e qualificação, por considerar que o modelo de competência, de maneira nova, especifica a construção da qualificação. Boterf (2003, p.21) segue Zarifian (2001), afirmando que:

[...] não se deve opor qualificação e competência nem querer substituir a qualificação pelas competências. O desenvolvimento dos recursos-competência deve permitir o enriquecimento da noção de qualificação mais do que suprimi-la.

Mas, para Fleury e Fleury (2004), a qualificação refere-se aos requisitos associados ao cargo, enquanto a competência vai além das atividades prescritas.

Já considerando a noção de competências em sua concepção individual, o entendimento de Ruas (2005) é o de que a aplicação do termo se confunde com a noção de qualificação. Ele ainda afirma que, a gestão por competências surge, no entanto, como um contraponto à noção de qualificação, numa proposta que substitui

o referencial tradicional orientado pela descrição de cargos, conforme comparações feitas e sintetizadas na Figura 1.

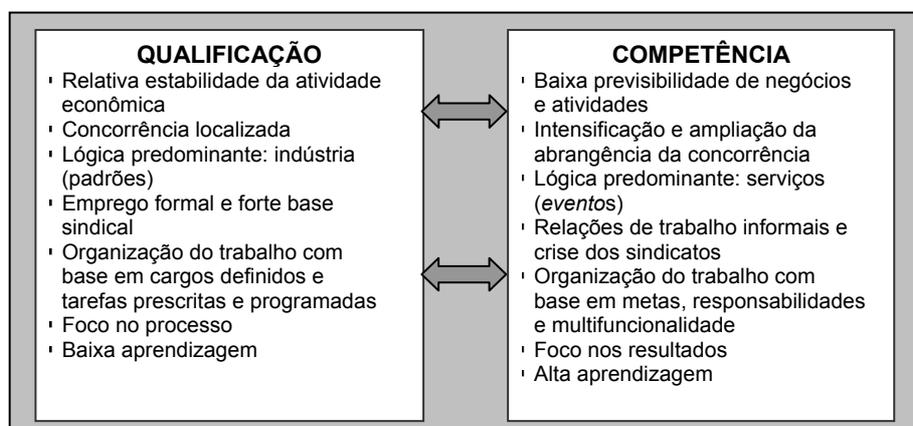


Figura 1 – Noções de qualificação e competência e as principais características dos respectivos contextos.

Fonte: Ruas (2005, p.37)

Como visto nas definições apresentadas antes de qualificação e de competência, com ênfase nas relações entre esses dois conceitos, também nesse caso não há consenso. Enquanto alguns autores como Zarifian (2001) e Boterf (2003) ressaltam a complementaridade entre os conceitos de qualificação e de competência, Fleury e Fleury (2004), e Ruas (2005) investem na demarcação das diferenças entre os dois conceitos, destacando os primeiros a natureza mais compreensiva do conceito de competência, que vai além das atividades prescritas para o cargo, e o segundo apontando que a gestão por competência se contrapõe à de qualificação, embora enxergue, simultaneamente, a convergência entre a noção de competências individuais e qualificação.

Nesta dissertação, adota-se a orientação de que qualificação e competências são conceitos diferenciados, o que se desdobra em focos e dimensões de avaliação, diferenciados em seus modelos de avaliação.

2.2.1 O conceito de competência: surgimento, evolução e dimensões

Assim como os termos avaliação e avaliação de desempenho, o termo competência tem uso em diversas áreas, sendo encontrado em estudos nos campos da educação, do desenvolvimento profissional, da economia, da sociologia e da

gestão. Trata-se de um termo ao qual se vincula também um senso comum, além do senso técnico. De acordo com vários dicionários consultados, o termo competência designa a qualificação de uma pessoa para realizar algo, conforme Quadro 3.

Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa	Vem do latim <i>competentia</i> e significa a faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões. Significa também, a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.
Dicionário <i>Michaelis</i> da Língua Portuguesa	Define competência como a capacidade legal que um funcionário ou um tribunal tem de apreciar ou julgar um pleito ou questão. É a faculdade para apreciar ou resolver qualquer assunto. Aptidão, idoneidade.
Dictionnaire.com	Competência significa o direito de julgar ou definir de certas matérias conferidas pelo conhecimento exaustivo ou habilidade reconhecida no domínio julgado.
<i>Dictionnaire de l'Académie Française</i>	Competência é a aptidão de uma pessoa julgar uma obra, falar sabiamente sobre uma matéria etc.
<i>Dictionary.com</i>	Define como o estado ou a qualidade de adequadamente ou bem qualificado; habilidade. Uma escala específica da habilidade, do conhecimento.
<i>Merriam-Webbster OnLine</i>	Competência é definida como a suficiência para as necessidades e as conveniências da vida; a qualidade ou o estado de ser competente; o conhecimento que permite a uma pessoa falar e compreender uma língua.
<i>Cambridge dictionary</i>	Competência é definida como a habilidade de fazer algo a um nível que seja aceitável.

Quadro 3 - Definição Técnica de Competência

Fonte: Elaboração própria da autora

Ainda que as definições apresentadas por diversos dicionários de diversas línguas apresentem variações, alguns aspectos são recorrentes nessas definições: aptidão, capacidade, conhecimento, desempenho e habilidade.

As definições listadas no Quadro 3 indicam o largo alcance do tema e de seus impactos sobre a vida das pessoas. Sobre esse assunto, Comini, Barini e Konuma (2005, p.2) externam a opinião de que “o debate sobre competência não se restringe ao mundo empresarial nem ao mundo do trabalho, ela está no cerne de toda ação humana individual ou coletiva”.

Além dessa grande abrangência que lhe atribui uma natureza peculiar, no campo científico, as variadas definições vinculadas ao conceito de competências conferem-lhe, adicionalmente, nuances e detalhes, permitindo uma variedade de interpretações por pesquisadores e teóricos, que abrem um vasto campo de possibilidades de aplicação. A ausência de consenso culmina na existência das mais diversas metodologias para a construção de modelos de gestão de pessoas orientados por competências.

Análises orientadas para identificar a origem do termo remetem ao final da Idade Média, onde o uso da expressão competência estava essencialmente associado à linguagem jurídica. Nesse contexto, a noção de competência referia-se à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões (CARBONE e outros, 2005).

Os juristas declaravam, [...] que tal tribunal era competente para um dado tipo de julgamento. Porém, cabia aos juristas de determinada instância e não de uma outra atribuir a um homem ou a uma instituição a competência para realizar certo ato, ato que se tornava assim juridicamente válido. (ISAMBERT-JAMATI, 1997, p.103).

A partir dessa concepção, o conceito de competência, segundo Isambert-Jamati (1997), “por extensão”, passou a designar, de forma mais generalizada, a capacidade reconhecida do indivíduo de se pronunciar sobre um assunto e de realizar um trabalho.

A preocupação das organizações em dispor de indivíduos com preparo para um desempenho eficiente remonta ao início do século passado por orientação de Taylor (1970). Àquela época, tais preocupações ficavam restritas a questões técnicas, necessárias ao exercício de atividades específicas do empregado, originando os princípios *tayloristas de seleção e treinamento* do trabalhador. Como Taylor preconizava princípios originados de estudos de tempos e movimentos e da fragmentação das atividades, os requisitos exigidos para o desenvolvimento das atividades de trabalho, naquele contexto, estavam restritos a fatores físicos como destreza, força e resistência, capazes de determinar o empregado competente para realizar determinada tarefa.

Mais tarde, em decorrência das conquistas sociais dos trabalhadores, do conseqüente aumento da complexidade das relações de trabalho e das correlatas mudanças nos ambientes sociais e econômicos, as empresas se viram compelidas a considerar outros aspectos, além das questões de ordem técnica, no processo de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional de seus empregados, incluindo-se aí questões de natureza social e comportamental.

Ampla literatura reconhece como primeira proposição estruturada do conceito de competências no ambiente empresarial e de sua inserção no contexto da gestão, os trabalhos do psicólogo David C. McClelland, que atuava na área de treinamento e

avaliação de recursos humanos (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FLEURY; FLEURY, 2001, 2004; ROCHA; SALLES, 2005; DUTRA, 2004; LEAL; FARIA, 2005; COMINI; BARINI; KONUMA, 2005; MACIEL; SCIANNI, 2006; LIMA; BAETA; BELO, 2006; DUTRA; FISCHER; RUAS; NAKATA, 2006; BRANDÃO, 2006).

McClelland buscava uma abordagem mais efetiva nos processos de escolha de pessoas para as organizações e criticou o uso de testes de personalidade e de Q.I. e sua capacidade de identificar o potencial de empregados. Essa crítica foi feita através de um artigo publicado na *American Psychologist* na década de 60, mas só com a publicação do *paper Testing for competence rather than intelligence* por McClelland, em 1973, o debate sobre o tema competências alcançou o universo de psicólogos e administradores americanos (FLEURY; FLEURY, 2001).

A partir da década de 80, a temática das competências no mundo corporativo ganha outros e novos contornos e “começa a proliferação de muitos trabalhos abordando o conceito de gestão por competência” (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONOVISCI, 2002, p.21). A presença intensa em pesquisas e os usos que são feitos da noção de competência não oferecem, entretanto, uma definição conclusiva para o conceito de competência.

Ela se apresenta, de fato, como uma dessas noções cruzadas, cuja opacidade semântica favorece seu uso inflacionado em lugares diferentes por agentes com interesses diversos. O caráter polimorfo dessa noção é ponto essencial [...] é necessário reconhecer que a plasticidade desse termo é um elemento da força social que reveste e das idéias que veicula. (TANGUY; ROPÉ, 1997, p. 16).

Como visto na citação literal anterior, as autoras levantam a hipótese de a ênfase na temática das competências não refletir uma moda, mas, ao contrário, revestir-se de caráter extensivo e duradouro, tendência essa que é verificada com base em seu uso em lugares diferentes da sociedade e por diversos atores sociais. Essa natureza de permanência estaria associada à força social que a plasticidade do conceito lhe confere. Também Green (1999) concorda que não se trata de interesse passageiro, acentuando o reconhecimento de seu impacto na forma de gestão e, conseqüentemente, no desempenho das empresas.

Ao tempo em que acentua sua força social, essa mesma plasticidade do conceito de competência reflete influências derivadas das disciplinas que se voltam

para seu estudo como psicologia, educação, administração, sociologia, especialmente em trabalhos que focam o mundo do trabalho e a gestão de pessoas. A variabilidade de abordagens também é encontrada intra disciplinas e, nesse caso, são explicadas por escolhas teórico-metodológicas dos estudiosos de cada campo. Em ambos os casos, variam as explicações oferecidas e *modus operandi* em termos de identificação, formação, articulação, mobilização, desenvolvimento e seleção de recursos. A inexistência de consenso quanto ao conceito, que é multidimensional e multinível, assim como o é o de avaliação de desempenho, permitem, assim, diversificadas perspectivas de interpretação e de análise em contextos (sociais e disciplinares) e épocas distintos.

A partir do amplo espectro de entendimentos e tratamentos dados à noção de competências, Santos (2001) constata tratar-se de algo pouco tangível, de articulação complexa. Para Barbosa (2001), trata-se de um “mosaico”, ou um conceito em construção, o que explica a existência de tantas perspectivas de tratamento (DUTRA, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004).

A evolução histórica do conceito demonstra uma mobilidade de foco, constituindo-se esse em um aspecto particular, além dos outros antes mencionados, que contribui para a heterogeneidade de sua configuração. Tal dinâmica tem origem nas mudanças em forma de aplicação, na migração da noção de qualificação para a de competências, nas mudanças no mundo do trabalho, e em seu direcionamento para a ação e para a mobilização da capacidade do indivíduo. Também em uma visão histórica, observa-se a intensificação e difusão da utilização de processos e instrumentos de avaliação de desempenho e de resultados, e aprimoram-se os indicadores utilizados. Tudo isso termina por consolidar e tende a tornar predominante uma abordagem teórica que enfatiza a associação entre competências e a efetiva contribuição do trabalho realizado para o alcance da estratégia organizacional (ARRUDA, 2000).

Sob a perspectiva de análise no âmbito da administração, o tema vem sendo estudado a partir de duas grandes referências ou dois grandes eixos: individual e organizacional. O primeiro dos eixos remete ao plano individual, associando-se a aspectos distintos daqueles abordados em nível organizacional, embora ambos os enfoques tenham uma relação estreita, considerando-se não haver possibilidade de a empresa atingir eficácia sem que haja a contribuição decisiva das competências dos indivíduos que a compõe. A dimensão individual apresenta uma definição de

competência mais difundida. Articuladas à possibilidade de interpretar a competência em uma perspectiva individual, existem, por sua vez, duas grandes correntes teóricas, a americana e a européia e, nessa última, registram-se ainda diferenças entre o pensamento britânico e a linha de pensamento francesa (DUTRA, 2004).

No conjunto de estudiosos americanos, destaca-se o pensamento de Boyatzis (1982), fortemente influenciado pelas idéias de McClelland (1973). De acordo com Boyatzis (1982), competência corresponde à capacidade do indivíduo trazida para a realidade do trabalho. Essa abordagem entende a competência como um conjunto de características ou qualificações da pessoa que a permitem desenvolver um trabalho. Seu foco são as características pessoais que asseguram desempenho superior no trabalho, enfatizando o nível gerencial (SPENCER; SPENCER, 1993).

A segunda abordagem, a européia, é representada principalmente por autores franceses. Esses autores, em regra, associam a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas às suas realizações em um determinado contexto.

A visão britânica privilegia, segundo Steffen (1999 apud RODRIGUES, 2004) a identificação de perfis que são base para programas de formação e certificação de competências. A ênfase está direcionada às tarefas relativas aos cargos, sendo a definição de competências relacionada aos resultados esperados traduzidos por indicadores de desempenho exigidos pela estrutura produtiva (BITENCOURT e BARBOSA, 2004).

Observa-se que os teóricos franceses oferecem uma significativa contribuição ao apresentarem outras dimensões da competência, além dos atributos pessoais destacados no pensamento americano e dos indicadores de desempenho ressaltados pela abordagem britânica. O pensamento francês reconhece que a posse de atributos necessários à função, assim como a definição do desempenho esperado, não garantem que o indivíduo mobilizará a competência de maneira adequada.

Nessa linha de pensamento, há convergência entre Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), que destacam como aspecto determinante da definição a mobilização da competência pela pessoa. Outros pontos comuns entre esses teóricos referem-se à interação e a rede de relações entre as pessoas como um recurso utilizado em situação de trabalho e, portanto, elemento integrante da competência. Citam também o processo de comunicação como elemento acionado no processo de

construção e de desenvolvimento da competência, e ainda a capacidade diante do imprevisto, permitindo lidar com situações inesperadas adotando ações adequadas.

Apesar das abordagens mais recentes acerca da noção de competência incluírem novos elementos, a análise da evolução histórica do conceito de competências no eixo individual realizada até aqui permite identificar o destaque assumido pela trilogia conhecimento-habilidades-attitudes. Autores como Boterf (2003), Zarifian (2001), LevyLeboyer (1996), Tremblay e Sire (1999), e Green (1999) entendem que, qualquer que seja a definição dada à noção de competência, prevalecem três grandes eixos como elementos clássicos de referência conceitual: conhecimentos (saber); habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser/agir).

O segundo eixo, vinculado ao nível organizacional e às atividades essenciais ao negócio, se desenvolve na dimensão estratégica, relevante para a competitividade da empresa. Esse eixo começa a conformar relevância no final da década de 80 e início da de 90, com as formulações e proposições de Prahalad e Hamel (1990). A competência essencial, na visão desses autores, consiste no aprendizado coletivo e da organização, e sua delimitação obedece a três critérios: a) oferece reais benefícios aos consumidores; b) é difícil de imitar; e c) dá acesso a diferentes mercados. Outra abordagem dentro da dimensão organizacional é aquela que se desdobra da corrente *Resource Based View* (PENROSE, 1959, WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984, BARNEY, 2001 *apud* RUAS, 2005, p. 2), que postula que “os recursos internos à empresa constituem seus principais fatores de competição”, portanto, são os principais, se não únicos, condicionantes do seu sucesso perante a concorrência.

Em anos mais recentes, no entanto, começa a emergir uma nova abordagem que propõe uma perspectiva de integração e que tende a associar as noções norte americana e europeia de competências, além dos níveis individual e organizacional. Exemplo dessa nova abordagem é a definição de competência de Gonczi (1996 *apud* FISCHER e outros, 2004, p.3), para quem “competência refere-se a uma série de atributos – conhecimentos, valores, habilidades e atitudes – que são utilizados em diversas combinações para levar a cabo tarefas no trabalho.” A competência é, portanto, a associação de atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, ou seja, ao trabalho que a pessoa realiza. Pensamento similar pode ser atribuído a Ruas (2003) que incorpora à noção de competência elementos denominados “composição da competência”, dotados de potencial de mobilização. Assim, o

conhecimento e o saber fazer são transformados em competências apenas quando são comunicados e efetivamente utilizados.

Como registrado anteriormente, além da tendência à integração entre abordagens norte americana e europeia, observa-se também uma tendência à integração dos planos de análise individual e organizacional da competência, que são complementares por natureza e se influenciam mutuamente – competências no plano organizacional e no plano individual estão intimamente associadas (RODRIGUES, 2004; DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2004). Essas novas tendências são objetos da próxima seção.

2.2.2 A renovação do conceito de competências

Como visto na seção anterior, estudiosos da temática de competências das décadas de 80 e 90 tiveram seu trabalho influenciado pelas concepções de McClelland (1973) e Boyatzis (1982). Ambos consideraram competências como um conjunto de qualificações necessárias para atingir um desempenho superior. Parry (1996) elaborou uma síntese do conceito de competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capaz de afetar o desempenho da pessoa no trabalho. Mas, Fleury e Fleury (2004, p.28) assinalam que “a competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo”, enquanto de acordo com a visão de Ruas (2005) a noção de competências tem foco no desenvolvimento de capacidades que podem vir a ser mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis.

As definições registradas no parágrafo anterior de Fleury e Fleury (2004), e de Ruas (2005) evidenciam que o conceito de competência vem adquirindo novas nuances, sobrepondo-se ao conceito de qualificação, versão mais difundida e conhecida como referência às práticas de Recursos Humanos, e, ao mesmo tempo, ao de competências individuais.

A revisão de bibliografia no âmbito desta dissertação permitiu realizar um inventário que relaciona um número significativo de abordagens e perspectivas diferentes, associadas a múltiplos aspectos da gestão. O Quadro 4, adaptado do trabalho de Bitencourt (2001, p.27-29), apresenta diversos conceitos ligados à noção

das competências, na visão de vários autores, acompanhados de suas respectivas ênfases.

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
2. Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
3. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
4. Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
5. Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.
6. Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados.
7. Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado, formação.
8. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
9. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
10. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com <i>eventos</i> inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
11. Magalhães e outros. (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
12. Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
13. Durand (1998, p.3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados
14. Hase e outros. (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.	Ação e resultado.
15. Dutra e outros. (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)”.	Aptidão, resultados, formação.
16. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos	Ação e resultados.

Continuação

	configurados na missão da empresa e da área”.	
17. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado.
18. Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva dinâmica
19. Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...)”. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
20. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.
21. Becker et al. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.

Quadro 4 – Conceitos de Competências

Fonte: Bitencourt (2001 p.27-29)

Note-se que a visão de qualificações requeridas pelo cargo é caracterizada como insuficiente e incapaz de prover elementos para a gestão de pessoas que favoreçam o desempenho organizacional positivo e sustentável. Em consequência, alguns autores¹ passam a incorporar em suas análises relacionadas à competência dois aspectos: o contexto do trabalho e sua relação com a capacidade de entrega do indivíduo. Vejam-se a seguir as discussões exclusivamente sobre diversas definições de competências que se interligam no processo de renovação do conceito de competências.

Para Sveiby (1998, p.11) a competência "envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis". Para Zarifian (2003, p.139), a entrega refere-se a uma “tomada de iniciativa” e “envolve o assumir responsabilidade” do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta. No mesmo sentido, Boterf (2003, p. 61) reconhece ser a competência

¹ Observa-se que alguns autores deixam paulatinamente as visões mais tradicionais e passam a abraçar visões mais atualizadas sobre competência, o que caracteriza que há uma evolução do campo e também uma evolução no pensamento de autores tradicionais. Mas como esta não é uma dissertação sobre a história e evolução do conceito de competências, demarcações entre os dois tipos de evolução não estão enfocadas, nem a evolução de pensamento por autor.

“mais uma disposição que um gesto elementar”, ressaltando o traço distintivo de que não há competência se não competência em ato e afirma que “competência profissional não reside nos recursos, ela é da ordem do saber mobilizar”.

Fleury e Fleury (2004, p.28) acompanham a posição dos autores mencionados nos dois parágrafos anteriores, ao afirmarem que “a competência não se encontra encapsulada na tarefa, significando a possibilidade de converter em prática aquilo que se sabe.” Ainda para Fleury e Fleury (2004, p.28), a competência refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas em face de situações profissionais cada vez mais mutáveis e complexas.

Como visto, abordagens atuais concebem a competência como um produto das características pessoais e da capacidade de entrega, considerando a ação um elemento distintivo. Assim, a competência não se reduz a um estado ou conhecimento, a um saber ou habilidade (BOTERF, 1995).

Diversos estudos impulsionaram o início de debates abordando a relação entre a noção de competência e a ação, em especial. Trabalhos de diversos autores (TANGUY, 1997; SVEIBY, 1998; BRANDÃO, 1999; FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002; BOTERF, 2003; DUTRA, 2004) evidenciam essa relação na exposição de suas concepções. As posições revelam aspectos comuns que se referem à ação, entrega, resultados, sendo a competência reconhecida a partir da conjunção de dimensões de natureza teórica que oferecem suporte à dimensão de natureza prática.

Durand (1998 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999, p.4), seguindo premissas do aprendizado individual apresentadas por Pestalozzi² (cabeça, mão e coração), construiu um conceito de competência, descrito pela Figura 2, baseado em três dimensões - conhecimento, habilidade e atitude, englobando não só questões técnicas, mas, também, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Assim, competência refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.

² Henri Pestalozzi (1746-1827), pedagogo suíço, idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração (head, hand e heart), isto é, na vida intelectual, técnica e moral do indivíduo.

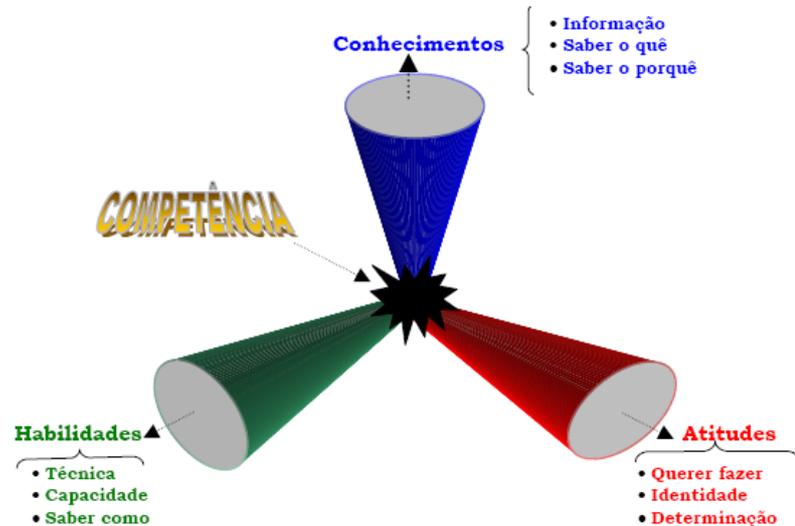


Figura 2 - As três dimensões da competência.
 Fonte: Durand (1999 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Da análise teórica que associa a competência ao conceito de entrega, fica evidente o entendimento comum de que a competência é um reflexo do atingimento de resultados. É a construção do resultado desejado, seja pela via da resolução de problemas, seja pela via do cumprimento de procedimentos.

Para Zarifian (2001, p.67), a competência “só se revela nas ações”, “só se manifesta na atividade prática”. O autor define competência como “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (p.68). O conceito de competência defendido pelo autor traz uma abordagem de construção social, apoiada em três noções: a de *evento* ou incidente, numa referência aquilo que ocorre de forma imprevista e não programada; a de comunicação que se refere à necessidade de autocompreensão e de compreensão dos outros como uma forma de compartilhar objetivos e normas da organização; e a noção de serviço que reconhece a existência das categorias de cliente e de fornecedor.

[...] a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar em um posto de trabalho. Sobretudo, ela não pode mais ser incluída no trabalho prescrito. E essa competência é propriedade particular do indivíduo, e não do posto de trabalho. (ZARIFIAN, 2003, p.42-43).

Percebe-se uma relativa sintonia entre as concepções de competência emitidas por Dutra (2001) e por Fleury e Fleury (2004). Para Dutra (2001), a noção de competência está associada à noção de entrega, ou seja, aquilo que a pessoa pode e deseja entregar à organização. Essa percepção explicita o fato de que, ainda que o indivíduo disponha de um repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes, isto não assegura à organização beneficiar-se desse conjunto, o que somente poderá se efetivar através da entrega. O autor faz ainda uma distinção entre entrega e resultado. Define resultado como algo pontual, mensurável e que tem prazo para se efetivar, passível de influência em decorrência de fatores externos como sorte ou o nível de esforço, apresentando característica circunstancial. Já no caso da entrega, o autor entende ter esta um caráter de maior perenidade e estar vinculada à capacidade do indivíduo.

Outro elemento incorporado por Dutra (2001) à noção de competências é o de espaço ocupacional (DUTRA, 2001, p.30). Além da influência da maturidade profissional e do grau de complexidade, o espaço disponibilizado pela organização para o indivíduo interfere no exercício e na expressão de sua competência. Dutra (2001) denomina esse conjunto de atribuições e responsabilidades do indivíduo na organização como espaço ocupacional. Para o autor, profissionais que se encontram em níveis mais elevados agregam mais valor à organização.

Na definição de competência de Fleury e Fleury (2004, p.30), duas idéias são destacadas: a agregação de valor econômico à organização e de valor social ao indivíduo. Assim, consideram competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A noção de complexidade também está inserida no conceito de competência e permite avaliar o nível da entrega e da agregação de valor (DUTRA, 2001). O autor cita ainda que essa noção foi incorporada originalmente por Jaques (1998), ao defender que uma pessoa tende a desenvolver seu trabalho dentro de certo nível de complexidade. Esse nível está diretamente vinculado ao grau de abstração que é exigido na tomada de decisões adequadas, cada um deles associado a determinados intervalos de tempo. Assim, para esse autor a noção de competência se articula à de complexidade, à medida que pessoas com maior nível de desenvolvimento são capazes de maior abstração e, portanto, possuem

competências em maior grau de sofisticação do que profissionais menos desenvolvidos.

No entendimento de Carbone e outros (2005, p.43), competências são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional, que agregam valor a pessoas e a organizações”.

2.2.3 Gestão do desempenho por competências

Nova terminologia “gestão do desempenho por competências” vem sendo frequentemente utilizada pelas organizações, em especial, para se referir ao 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 (DUTRA, 2001).

Todo esse movimento de transformação, exaustivamente abordado na literatura, não se apresenta como mais um fenômeno passageiro, como por exemplo, o movimento da reengenharia nos 80. Dentre as diversas abordagens existentes e que orientam a gestão de pessoas nas organizações, a gestão por competências vem ganhando evidente destaque, com defensores que afirmam não se tratar de modismo, mas de uma mudança permanente, uma prática perene de gestão de pessoas (GREEN, 2000), conforme já pontuado anteriormente.

A gestão por competências surge ante a necessidade de adequação à nova lógica de mercado com profunda reestruturação produtiva. A instabilidade dos mercados requer novas formas de conceber e organizar o trabalho, o foco se transfere para o resultado e nesse contexto, o “protagonista do trabalho além de saber fazer, deve apresentar a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação” (RUAS, 2005, p.36).

Essa nova visão da condição estratégica das pessoas vem promovendo uma diluição das funções de gestão de pessoas em toda a organização. O enfoque do conceito de competências no modelo de gestão estratégica de pessoas repercute em diversas práticas que passam a ser orientadas a partir dessa abordagem: avaliação por competências, desenvolvimento de competências, remuneração por

competências, seleção por competências, retenção de talentos e de competências (NERI, 2005).

Picarelli (2002 *apud* NERI, 2005, p. 137) elenca como possíveis objetivos da gestão por competências:

- Construir uma organização de alta *performance*;
- Disseminar conhecimentos garantindo à organização flexibilidade, agilidade, inovação, velocidade e competitividade;
- Formar capital humano, valor agregado e alcance de objetivos;
- Comunicar conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas;
- Formar uma base de dados de cada empregado;
- Gerar informações para: T&D, sucessão, carreira, seleção e remuneração;
- Comprometer o líder na gestão e no desenvolvimento da equipe;
- Dar transparência aos critérios para desenvolvimento profissional;
- Integrar diversas áreas e setores da organização.

Por outro lado, a organização que sobrevive pressupõe a sobrevivência dos profissionais que a constitui. A exigência de adaptação para a sobrevivência da organização passa necessariamente, por diferentes ângulos e considera, simultaneamente, a empresa e os indivíduos que a compõem.

A gestão por competências parece responder por esse requisito, de modo que não há como pensar unicamente em gestão de pessoas por competências. É preciso pensar, planejar e gerir simultaneamente as competências organizacionais e as competências dos indivíduos que compõem a organização. (NERI, 2005, p. 138).

A abordagem de gestão por competências não está limitada a excelência nos padrões de desempenho. A proposta confere relevância ao alinhamento com os objetivos organizacionais, estimulando que os funcionários deixem de ser executores passivos de atividades e tarefas e passem à condição de “colaborador” dos resultados. Há uma maior flexibilidade das estruturas que se pautam na formação de equipes e de competências coletivas.

Essa abordagem, que alinha indivíduos e organização e articula a gestão de competências individuais e as competências no âmbito estratégico da organização, é resultado da evolução de propostas criadas em momentos históricos diferentes. Como já foi discutido, McClelland (1973) sugeriu o conceito de competências individuais, e Prahalad e Hamel (1990) enfatizaram a necessária clareza por parte

da organização sobre as competências críticas e imprescindíveis ao êxito atual e futuro do seu negócio, as competências organizacionais. Boterf (2003) e Zarifian (2001) acentuaram a relação entre competência e contextos específicos de trabalho, traduzindo-se na necessidade de mobilização e comunicação e de entrega (ZARIFIAN, 2001; BOTERF, 2003; RUAS, 2005), de espaço ocupacional (DUTRA, 2001) e de complexidade (JACQUES, 1998 *apud* DUTRA, 2001) das competências. A articulação entre aquelas duas proposições – competências individuais e organizacionais associadas a contextos específicos de trabalho – levou, por exemplo, à percepção da necessidade de imbricação entre competências individuais e competências organizacionais, com base na articulação dessas competências à estratégia organizacional, para agregação de valor econômico à organização e de valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2004; CARBONE e outros, 2005).

Para cumprir tais desígnios, o sistema de gestão de competências tende a se inserir num contexto ainda maior da gestão organizacional, que tem como referência a estratégia e a partir dela direciona todas as suas práticas e políticas de seleção, treinamento e desenvolvimento de competências.

O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas, diretrizes e todos os esforços em torno da captação e desenvolvimento de competências. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999, p.6).

Da sincronia com a estratégia origina-se a necessidade de um sistema de gestão que seja capaz de traduzi-la. Para aferir a efetividade na aplicação de sua estratégia, muitas empresas utilizam o *Balanced Scorecard* (BSC), sistema de gestão que será abordado ao final desta seção.

A ligação da gestão por competências com a estratégia possibilita à organização análises constantes de sua atuação e da revisão de sua estratégia. Tal modelo não se restringe às atividades operacionais, vinculando-se a dimensões amplas, alinhadas à estratégia, capazes de conferir diferencial competitivo e contribuir para a sustentabilidade da organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

A partir dessa visão, a gestão do desempenho por competências é um modelo que estimula o desenvolvimento das competências individuais das pessoas

e sua contribuição ao negócio, viabilizando a implementação da estratégia, traduzindo-se numa importante ferramenta de suporte aos objetivos organizacionais.

Muda a concepção sobre o papel das pessoas na organização. A área de gestão de pessoas passa a ser essencial na formação das competências organizacionais que dão sustentação ao negócio, o que implica a revisão e o desenvolvimento de práticas mais efetivas e compatíveis com a estratégia, focadas no desenvolvimento de competências.

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.11).

A área de gestão de pessoas tem na estratégia organizacional o alvo de orientação para direcionar suas ações. Para Ruas (2003), a partir da definição do modelo estratégico a empresa define suas competências organizacionais e as competências das pessoas que a compõem, possibilitando o direcionamento de esforços na obtenção dos resultados desejados. O modelo estratégico, portanto, oferece suporte e as informações necessárias à ação estratégica dos recursos humanos da empresa.

O modelo reforça a cultura do desempenho por resultados e influencia a visão da organização quanto aos fatores que interferem nesse resultado. A abordagem integra a gestão de desempenho a um processo estratégico maior de gerenciamento de pessoas, (UBEDA; SANTOS, 2002 *apud* MÂSIH, 2005).

O modelo de gestão por competências se destaca pela abrangência uma vez que envolve não apenas a área de pessoas, mas toda a organização. Preconiza a integração entre estratégia e todos os subsistemas de gestão de pessoas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e participação nos lucros e resultados, e avaliação de desempenho. Por sua visão sistêmica, sustenta todas as práticas de gestão de pessoas e “amplia a sua importância dentro das organizações” (RUANO, 2003, p.30).

O modelo de gestão por competências incorpora uma nova relação entre as pessoas e a empresa. A integração da estratégia organizacional com a gestão de pessoas por competências tem, em sua essência, o caráter de desenvolvimento de

peças, tornando-as aptas aos desafios atuais e futuros. Essa concepção oferece uma visão integral uma vez que inclui conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos, valores e cultura organizacional, dentre outros, como aspectos que intervêm no desempenho e nos resultados. O caráter global do modelo identifica todos os fatores que interferem no resultado final do trabalho, sejam estes decorrentes da formação pessoal do indivíduo (input) ou fatores externos que diferenciam sua produção (output).

A gestão por competências assume a configuração de gestão estratégica da organização ao permitir à organização comparar os recursos disponíveis e os que necessita desenvolver e permite também maior eficiência na aplicação de recursos no desenvolvimento de funcionários ao estabelecer critérios de investimento para as competências essenciais ao negócio.

Empresas têm utilizado modelos de gestão por competências com o objetivo de melhor gerir as competências necessárias ao seu negócio. Identificam-se as competências necessárias ao negócio e as competências atuais, disponíveis na empresa. A distância entre elas representa o *gap*. Ienaga (1988 *apud* BRANDÃO, 1999) propõe um modelo para identificar o hiato entre as competências necessárias e as competências existentes na empresa, conforme ilustra a Figura 3.

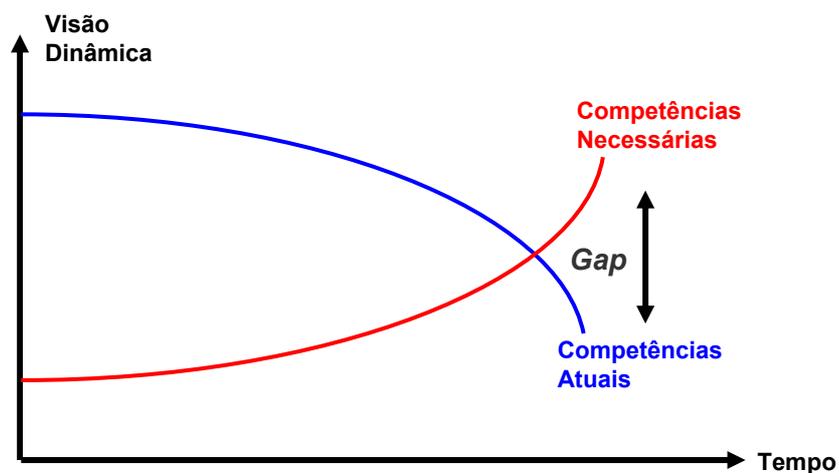


Figura 3 – Identificação do *gap* (lacuna) de competências
Fonte: Ienaga (1988 *apud* Brandão, 1999).

Segundo Brandão e Guimarães (1999, p. 6), “são as competências das pessoas que compõem a empresa que, aliadas a outros recursos, dão origem e

sustentação à competência organizacional”. Ienaga (1998 *apud* BRANDÃO, 1999) descreve as etapas de geração da competência, Figura 4, onde fica clara a sua importância para todos os níveis da organização.

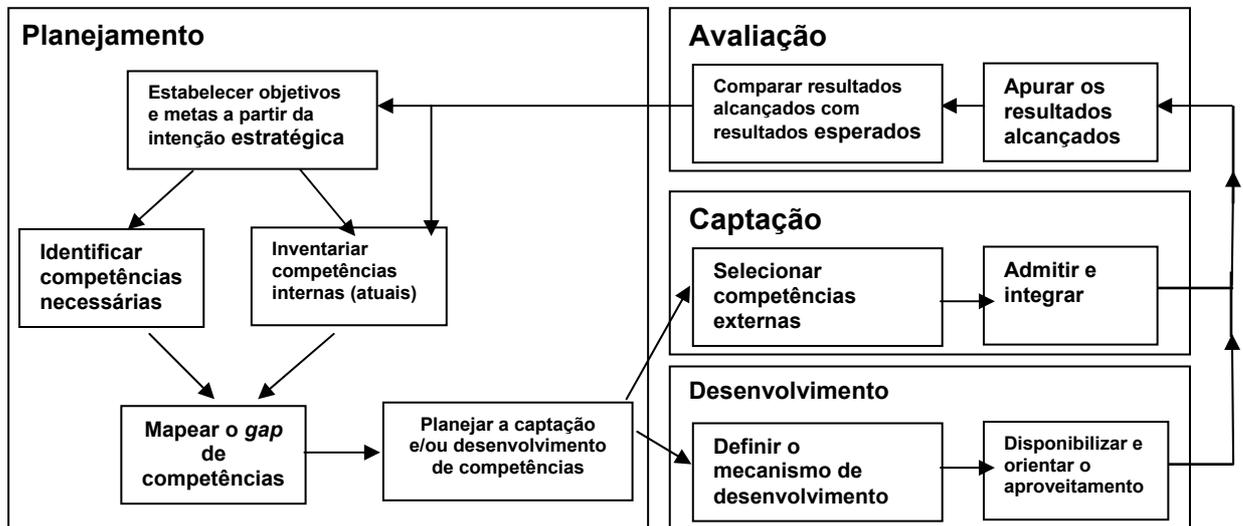


Figura 4 – Etapas da gestão de competências
Fonte: Ienaga (1998 *apud* Brandão, 1999).

No modelo da Figura 4, a gestão tem seu momento inicial com a formulação da estratégia da organização com a definição de sua missão, visão de futuro e macro-objetivos. Após isso, a organização faz um diagnóstico de suas competências essenciais e define indicadores de desempenho no nível organizacional. Esse diagnóstico permite identificar lacunas entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências internamente disponíveis. É gerado um outro diagnóstico das competências profissionais, que subsidiará decisões de investimento em ações de desenvolvimento de competências em nível individual. Por fim, a etapa de acompanhamento e avaliação, como *feedback*, segundo a abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com as metas previamente estabelecidas.

Uma das problemáticas relacionadas a sistemas de gestão por competências relaciona-se a seus indicadores e escalas. Tais indicadores e escalas são apontados ora como carregados de subjetividade, ora como imprecisos e, até mesmo, algumas das dimensões a avaliar, como atitudes, não são objetivadas em indicadores, com relativa frequência. Essas dificuldades tendem a se magnificar em modelos que

procuram alinhar o sistema de gestão por competências com as estratégias e o desempenho³ organizacionais.

Novos sistemas de medição vêm sendo propostos dada a insuficiência dos sistemas tradicionais em avaliar o desempenho da organização nas diversas dimensões que a compõe. Esses modelos provêm da literatura e das práticas que buscam avaliar as diversas dimensões da empresa (FERNANDES, 2006).

Dada a popularidade e a ampla utilização do *Balanced Scorecard* ou BSC e também em função da utilização desse sistema no modelo de gestão do desempenho por competências da organização estudada nesta dissertação, optou-se por apresentar algumas referências teóricas sobre essa ferramenta de gestão.

Os métodos tradicionais de aferição do desempenho das empresas têm como base indicadores exclusivamente de natureza financeira. Para Norton e Kaplan (1992), a análise limitada aos controles contábeis preponderante nos métodos tradicionais de avaliação de desempenho empresarial restringe a visão da complexidade organizacional, além de inviabilizar o acesso aos reflexos das decisões tomadas em outras instâncias. Em 1992, esses autores popularizaram um novo sistema de mensuração de performance empresarial ao publicarem o artigo *The Balanced Scorecard* (BSC), que procurava dar conta das lacunas apontadas por eles existentes nos sistemas tradicionais. O novo sistema nasceu, ainda de acordo com Norton e Kaplan (1992) da necessidade de disponibilizar informações abrangentes e balanceadas, que destacassem aspectos relevantes à implantação da estratégia e identificasse a influência causal entre diversos fatores.

O BSC é um sistema gerencial capaz de traduzir a missão e a estratégia da empresa, através de objetivos mensuráveis, comunicando o desempenho por meio de quatro perspectivas: Financeira, do Cliente, dos Processos Internos, e do

³ De acordo com a teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; SCOTT, 1994 *apud* FERNANDES, 2006, p.6) as empresas almejam legitimidade social, reconhecimento da comunidade e não apenas a obtenção de eficiência econômica. O desempenho da organização é o resultado que ela obtém com a aplicação dos recursos disponíveis e deve atingir seus objetivos satisfazendo os interesses de vários públicos com os quais se relaciona: acionistas, clientes, empregados, comunidade, governo, fornecedores. Um desempenho satisfatório, portanto, deve atender às expectativas de cada um desses públicos (*stakeholders*), de forma equilibrada (FERNANDES, 2006, p. 5). O desempenho apresentado por uma organização hoje, é determinado por suas decisões e ações de ontem, as suas decisões e ações de hoje, produzirão o seu desempenho de amanhã. Isso requer uma adequada compreensão do impacto da gestão gerencial na composição de seu resultado.

Aprendizado e Crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997), sugerindo que tais perspectivas são interdependentes e influenciam os resultados financeiros.

Diversas empresas passaram a integrar sua estratégia à gestão por competências fazendo uso do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997), aferindo o seu desempenho a partir das perspectivas antes mencionadas – financeira, cliente, processos internos e aprendizado, com a utilização de indicadores quantitativos e qualitativos.

É evidente a relação de causalidade entre as perspectivas financeira, clientes e processos internos e os retornos para o resultado das organizações. Tal evidência não é tão direta em relação ao processo interno gestão de pessoas; não são claramente observáveis relações de causa e efeito entre a realização de um treinamento de funcionários e o desempenho organizacional, por exemplo. Para Fernandes (2006), a perspectiva de aprendizagem está posicionada na base, dando sustentação às demais dimensões.

A gestão por competências tem relação estreita com a perspectiva aprendizagem do BSC. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.57), o impacto da perspectiva inovação e aprendizagem não é imediato uma vez que essa perspectiva “identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo”.

Como visto até aqui, mudam conceitos, significados, surgem novos modelos de gestão de pessoas no ambiente competitivo das organizações. A mudança de linguagem não é casual (FISCHER, 2001). Uma nova visão do homem no trabalho passa a orientar o conteúdo dos modelos de gestão do desempenho por competências. Considerando que a gestão do desempenho por competências⁴ surge, pois, como opção aos modelos gerenciais tradicionais, a próxima seção apresenta uma revisão do estado do campo de estudos e pesquisas sobre competências e modelos de gestão por competência.

⁴ É comum na literatura sobre o assunto, a utilização dos termos como que expressam concepções semelhantes. A “gestão baseada em competências” considera o caráter de complementaridade e interdependência entre as variáveis envolvidas (PIRES e outros, 2005, p.40). A “gestão de competências” diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio. A “gestão por competências” sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999, p.2). Na denominação “gestão por competências” a partícula “por”, quando utilizada na formação de adjuntos, indica fim, propósito, destino, desejo. Assim, a expressão “gestão por competências” inspira a idéia de que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver, mobilizar competências, conforme sugerido por Boterf (1999). Apesar das diferenças de ordem semântica, representam essencialmente a mesma idéia.

2.3 REVISÃO DO ESTADO DO CAMPO

2.3.1 Aspectos gerais

Do ponto de vista conceitual há uma crescente discussão sobre a noção de competências, conforme evidenciado na seção anterior que apresentou a revisão teórica, que dá sustentação a esta dissertação. Do ponto de vista prático, também é crescente o interesse e a busca pela aplicação dessa noção na gestão empresarial. Importante ressaltar que, inobstante se confirmarem tendências gerais de mudanças na estrutura e nos sistemas de gestão de empresas, não é possível generalizar tais mudanças para a totalidade das empresas nacionais, posto que a maioria ainda utiliza modelos tradicionais de gestão de pessoas.

Apesar do crescente interesse pelo tema competências tanto no ambiente acadêmico quanto no ambiente corporativo e um conseqüente aumento no volume de publicações a respeito, ainda são poucas as pesquisas que exploram e analisam, objetivamente, os resultados efetivos obtidos a partir da introdução dessa abordagem de gestão nas empresas. Poucos trabalhos articulam, efetivamente, conceitos e observações empíricas, afirma Ruas (2005), pesquisador e consultor de projetos em aprendizagem organizacional e competências. Essa lacuna pode ser explicada, em parte, pelo pouco tempo de experiência em gestão por competências nas organizações.

À guisa de identificar as simetrias entre aquilo que é preconizado pelo modelo e os resultados efetivamente obtidos a partir de sua operacionalização em diferentes realidades, foi realizada revisão de literatura com o foco na articulação entre as dimensões teórica e prática e o desempenho de modelos correlacionados a essas visões em situações concretas.

A pesquisa sobre o estado de campo utilizou alguns critérios na seleção das experiências a serem apresentadas. A escolha das publicações foi orientada de acordo com o critério de Classificação de Periódicos, Anais e Revistas da CAPES. Foram pesquisadas: Revista de Administração de Empresas (RAE FGV); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração da USP (RAUSP); anais do Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

A partir dessas publicações, foram selecionados trabalhos publicados no período compreendido entre os anos 2000 e 2005. Tal período foi definido com base em Fleury e Lacombe (2003), que identificaram uma tendência ao crescimento do número de artigos publicados sobre competências, a partir do ano de 1997, que se estabilizou entre 2000-2002 e que voltou a crescer, em quase 100%, no ano de 2003, em comparação ao de 2002.

Optou-se pela seleção de pesquisas com abordagem predominantemente aplicada e que apresentassem relação direta com a implantação de modelo de gestão por competências. Foram priorizadas as pesquisas com abordagem no eixo das competências individuais por sua identificação com o eixo que constitui objeto do estudo de caso desta dissertação.

Já a seleção de relatos de consultores empresariais foi orientada pela priorização de experiências com a implantação de sistemas de gestão por competências, conduzidas por consultores mais referenciados. Essa escolha baseou-se em pesquisa de análise e revisão em publicações nacionais sobre o tema competências, realizada por Ruas e outros (2005), em que ficou constatado que, dos autores mais citados como referências, excluídas as auto-citações, 4 entre os 10 mais citados são brasileiros.

No Quadro 5 é apresentada uma síntese dos critérios utilizados na identificação e seleção das pesquisas que integram os relatos sobre o estado de campo incluídos nesta seção.

Natureza da Pesquisa	Universo das Empresas	Fonte de dados	Seleção das Publicações	Seleção de Experiências de Consultores (publicadas em Livros)	Período	Eixo de Abordagem do Modelo
Descritiva, qualitativa.	Empresas brasileiras, com modelo de gestão referenciado em competências.	Pesquisas do tipo Estudo de Caso.	Periódicos, Anais e Revistas do Brasil, da área de Administração, qualificados pelos critérios da CAPES.	Autores brasileiros identificados entre os 10 mais referenciados em pesquisas sobre o tema competências (excluídas as auto-citações).	Estudos realizados nos anos de 2000 a 2005.	Competências Individuais.

Quadro 5 - Síntese da metodologia adotada na seleção das experiências.

Fonte: Elaboração própria com base nas fontes explicitadas nesta revisão do estado de campo, 2007.

2.3.2 Relato das pesquisas revisadas

Dutra (2004) apresenta o perfil de 75 empresas, conforme Quadro 6, que implementaram sistemas de gestão referenciados pelo conceito de competências. Nessas experiências foi utilizada a abordagem metodológica da pesquisa-ação, julgada pelo autor como adequada à necessária cumplicidade do consultor com a empresa e à interferência sobre padrões culturais e políticos dessas organizações.

ORIGEM DO CAPITAL						
Tipos	Privada Nacional	Privada Multinacional	Pública Mista	Pública Direta	Fundações	
%	36%	37%	16%	8%	3%	
SETOR DE ATIVIDADE						
Tipos	Indústria	Insumos Básicos	Telefonia	Bancos	Varejo	Serviços
%	31%	13%	9%	7%	1%	39%
QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS						
Tipos	Até 100	De 100 a 500	De 500 a 1.000	De 1.000 a 3.000	Acima de 3.000	
%	4%	7%	4%	15%	70%	

Quadro 6 – Perfil de empresas que implantaram sistemas de gestão por competências.
Fonte: Dutra (2004, p.88)

A concepção e implementação do sistema são divididas, segundo Dutra (2004), em quatro etapas, com propósitos e resultados bem definidos. Na Etapa I, são definidos os parâmetros do sistema. Na Etapa II, é feita a modelagem do sistema e na Etapa III, a implementação inicial e a capacitação dos gestores. Na Etapa IV, é feito o monitoramento do sistema.

Nos relatos de Dutra (2004) sobre suas experiências com modelos de gestão, o tempo demandado em cada uma dessas etapas, assim com a sustentabilidade e o êxito dos modelos propostos dependem: do nível de comprometimento dos gestores da empresa com os conceitos trabalhados no sistema; do nível de abrangência do sistema, uma vez que a absorção não é uniforme no universo de pessoas contempladas pelo sistema na empresa; da cultura na gestão de pessoas existente na empresa; do tipo ou setor de atividade da empresa (registram-se maiores avanços naquelas com baixo índice de rotatividade e comprometidas com as pessoas a longo prazo); da conciliação das expectativas das pessoas com as da

organização, que é, adicionalmente, considerado pelo autor como o “principal desafio” (p.112).

Enfim, segundo Dutra (2004), no Brasil as empresas que estão obtendo bons resultados na gestão de pessoas têm aplicado os conceitos de competência, espaço ocupacional⁵ e complexidade⁶. Na avaliação do autor, a efetividade desses resultados requer a adoção de cuidados fundamentais que evitem o uso do conceito e de metodologias de forma inadequada. Análises distorcidas da realidade organizacional geram a construção e a implementação de modelos de gestão que favorecem ocorrências tais como: sistemas de difícil compreensão e utilização pelos gestores e demais funcionários; desintegração entre políticas e práticas de gestão de pessoas; desorientação no trato de problemas na gestão de pessoas em que as soluções são geralmente tópicas, desarticuladas entre si e com a estratégia organizacional; descrédito e insegurança em relação aos instrumentos de gestão, ante a pressão para solucionar problemas sem clara compreensão da realidade, buscando-se propostas “modernas” de gestão (DUTRA, 2004, p.19). Ao longo de sua experiência na concepção e implantação de sistemas de gestão por competências, Dutra (2004) diz ter verificado que o processo empregado era de igual ou maior importância que o produto obtido. A legitimidade e a credibilidade necessárias para o sistema dependem do grau de participação e de envolvimento dos gestores e das pessoas abrangidas, por sua vez.

Ruas (2005) apresenta os resultados de trabalhos desenvolvidos em dissertação de mestrado e teses de doutorado recentes, nos quais a questão das competências é abordada. O resultado das pesquisas empíricas é complementado com entrevistas realizadas com cinco executivos de empresas de médio e de grande porte distribuídas em variados segmentos da economia, conforme Quadro 7.

⁵ Espaço ocupacional (DUTRA, 2004, p. 39), expressa o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas. O espaço é dinâmico, estabelecido, de um lado, pelas necessidades da empresa, negócio ou meio ambiente, e, de outro, pela capacidade da pessoa em atender a essas necessidades.

⁶ Complexidade (DUTRA, 2004, p.39-40), conceito presente na classificação dos cargos, estabelece o conjunto de características objetivas de uma situação, as quais estão em processo contínuo de transformação. A complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa.

Setor de atuação	Porte
Indústria Metalúrgica	Médio/grande
Indústria Mecânica/Montadora	Grande
Comunicação	Grande
Financeiro/Bancário	Grande
Petroquímica-refinaria	Grande
Saúde-hospitalar	Grande
Telecomunicações	Grande

Quadro 7 – Perfil de empresas objeto de trabalhos empíricos sobre modelos de gestão por competências.

Fonte: Ruas (2005, p.38).

O foco das entrevistas foi identificar a percepção desses executivos, em sua maioria gerentes de Recursos Humanos, sobre as experiências de suas empresas na utilização da noção de competências. As análises concentraram-se nos aspectos: forma institucional de emprego da noção de competências na empresa; instâncias e áreas onde essa noção é mais difundida e consistente; existência de homogeneidade no uso e o conceito de uso mais freqüente; elementos que dão forma ao uso da noção de competências (recursos).

O Quadro 8 apresenta uma síntese das observações empíricas de Ruas (2005) sobre a aplicação prática da noção de competências em situações organizacionais. De acordo com tal quadro, a abordagem de competência encontra-se em construção, associa-se a resultados, é polissêmica, em casos de atividades repetitivas exclui a noção de atitudes por ser difícil de avaliar, há o predomínio de perspectivas individuais sobre a coletiva e da lógica de prescrição de tarefas ou atribuições em atividades repetitivas em detrimento da noção de competências enquanto mobilizações de capacidades.

RESULTADO DE OBSERVAÇÕES EMPÍRICAS SOBRE O EMPREGO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS NAS EMPRESAS
a) Constatou-se que em quase todas as empresas, a abordagem da competência se encontra em fase de construção; em algumas delas, até mesmo de forma bastante preliminar.
b) Essa abordagem tem sido fortemente associada a uma lógica de orientação para resultados, predominantemente veiculada no sentido top-down, lógica essa que é sustentada mais pelo discurso e pela definição de metas do que por ações sistemáticas.
c) Marcada pela sobreposição de muitas concepções relacionadas – qualificação, atribuições, performance, desempenho, objetivos e ainda as diversas formas de atributos que são tratados diretamente como competências –, o emprego da noção de competências apresenta uma grande heterogeneidade conceitual.
d) Em pelo menos três empresas, constatou-se que o emprego da noção de competência na área operacional era reduzida à mobilização das capacidades de conhecimento e habilidade. Isso porque os

Continuação

responsáveis entendem que os aspectos atitudinais são muito dificilmente avaliáveis nas atividades repetitivas.
e) Embora circunscrito a uma só empresa, constatou-se ainda a influência do conceito clássico de “qualificação” no exercício da noção de competência. Nessa empresa, valorizavam-se, sobretudo, as ‘aptidões’ em detrimento do desempenho. A “qualidade” do profissional era vinculada ao “estoque” de recursos do tipo conhecimentos e/ou experiências e era sustentada pelo fascínio do currículo. Essa concepção, porém, já está sendo muito questionada nessa mesma empresa.
f) Constatou-se a dificuldade de apropriar a noção de competência sob a forma de mobilização de capacidades, sendo que, para algumas atividades, ainda prevalece a lógica da prescrição de tarefas ou atribuições.
g) Há um nítido predomínio da perspectiva individual de competência em relação à coletiva. Em nenhum caso, observamos a noção de competências concebida “como estratégia articulada orientada para o desenvolvimento da organização e das pessoas” (Bitencourt, 2002, p.23).

Quadro 8 – Observações empíricas sobre o uso da noção de competências nas empresas.

Fonte: Ruas (2005 p.41-42)

Além da pesquisa de Dutra e de Ruas antes comentadas, diversas outras pesquisas analisam e discutem os resultados obtidos na implementação de modelos de Gestão por competências buscando avaliá-los sob a orientação da literatura existente sobre o assunto. Algumas dessas outras pesquisas vão ser a seguir apresentadas e comentadas.

Comini, Barini e Konuma (2005) investigaram o sistema de gestão por competências implementado em nível operacional de uma indústria petroquímica. O objetivo dos autores foi desenvolver estudo em profundidade do modelo partindo da discussão das entregas e resultados esperados dos profissionais executantes de atividades operacionais, considerando-se estes “peças-chave na viabilização da intenção de Excelência Operacional” (COMINI, BARINI; KONUMA, 2005, p.1).

O estudo de caso do tipo exploratório e de natureza qualitativa envolveu coleta de dados através de informações documentais, entrevistas pessoais semi-estruturadas e a utilização de grupos de trabalho junto aos gestores da Braskem⁷, sob a condução de um dos pesquisadores. Foi disponibilizado o acesso aos dois últimos resultados anuais da pesquisa de clima e de satisfação dos funcionários, além de ter sido permitida a análise de planos de ação e de desenvolvimento da empresa. No final de 2004, os pesquisadores conduziram um workshop de oito horas, com a participação de 23 gestores, que participaram da construção do modelo, visando fazer um balanço do Sistema de Gestão por Competências.

⁷ A Braskem pertence à indústria petroquímica que, apesar de ser intensiva de capital, é extremamente dependente da qualidade dos seus operadores de planta para assegurar um desempenho empresarial totalmente diferenciado.

A Braskem, empresa do estudo de caso, líder do setor petroquímico nacional, com mais de 70% dos seus empregados no segmento operacional, implantou sistema de gestão por competências em agosto de 2002.

No período da pesquisa, a Braskem possuía cerca de três mil empregados distribuídos entre a sede em São Paulo, escritórios comerciais e unidades localizadas em Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Bahia, Paraná, Pernambuco, Minas Gerais e Alagoas.

A proposição de implantar um modelo de competências para o nível operacional partiu da posição de Dutra (2001) de que o ajudante de produção foi substituído por operários multifuncionais e polivalentes. A Direção da empresa, apoiada por especialistas em Recursos Humanos, definiu políticas de desenvolvimento baseadas no modelo de gestão por competências. A empresa adotou o conceito de Dutra (2004)⁸ de “entregas” ou “*outputs*”, lastreadas por um conjunto de “entradas” ou “*inputs*”. A construção do modelo buscou equilibrar o conjunto de “*inputs*”, conhecimentos, recursos e habilidades pertencentes ao indivíduo, com um conjunto de entregas que a organização espera.

No modelo para o Eixo de Operações Industriais, 15% das habilidades poderiam ser gerais, válidas para todos os profissionais integrantes de uma mesma área ou planta e os outros 85% seriam compostos por habilidades específicas à área ou planta. As competências escolhidas como prioritárias foram: Trabalho em Equipe; Multifuncionalidade; Orientação para Resultados; Orientação para Qualidade; Saúde; Segurança e Meio ambiente; e Orientação para o Desenvolvimento Pessoal.

O Sistema Braskem de Avaliação de Competências foi concebido com o foco do desenvolvimento profissional, submetendo os profissionais a avaliações de “*inputs*” e de “*outputs*”. As habilidades (Gerais e Específicas) listadas são avaliadas como “POSSUI” ou “NÃO POSSUI”, não havendo estado intermediário.

O resultado da avaliação e sua plotagem na Matriz de Desenvolvimento dão origem a orientações sobre ações que possam desenvolver o avaliado ao tempo em que indica em que medida movimentações salariais e promoções podem ser feitas.

⁸ Na opinião de Dutra (2004, p.28-31), a compreensão da competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes é pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas as possuírem não garante que elas irão agregar valor à organização. Para melhor compreender o conceito de competência individual, é importante discutir também o conceito de entrega. Dutra estrutura o conceito de competência, de um lado entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (*inputs*), necessárias para a pessoa exercer seu trabalho; de outro lado, as competências são entendidas como a entrega da pessoa para a organização (*outputs*).

Foi realizada a capacitação de todos os líderes para utilização do modelo, sendo disponibilizado instrumental de informática integrado ao Sistema de Carreiras e Competências.

Do ponto de vista da administração da Braskem, a adoção do instrumento favoreceu a gestão de pessoas e, segundo os responsáveis pela gestão de pessoas da empresa, o instrumento permite visão imparcial de todo o quadro, com informações qualificadas, otimizando a gestão em toda a empresa.

Em 2004, a empresa concedeu 100% dos reajustes salariais individuais para o grupo de operações com base nas informações recebidas do sistema de avaliação de competências.

Todo investimento em treinamento técnico ou de segurança (que consome mais de 50% da verba anual para treinamento) foi sustentado pelo sistema de avaliação de competências.

Na análise dos indicadores de clima organizacional, medido anualmente, pelo questionário do *Great Place Work Institute*, foram observadas evoluções positivas nos indicadores que ressaltam a efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho da empresa.

No encontro ocorrido em 2004, com o objetivo de realizar um balanço dos resultados decorrentes da implantação do modelo, 23 gestores enfatizaram a importância da homogeneização conceitual e da redução de subjetividade no processo de avaliação.

Na opinião dos mesmos gestores, alguns esforços terão que ser despendidos para a sustentabilidade do modelo entre os quais se destacam: a maior integração do sistema com o planejamento e a gestão estratégica de pessoas, particularmente no que tange ao processo de sucessão e de dimensionamento de quadro de pessoas; a revisão contínua do detalhamento das competências e das habilidades; a criação de fóruns de discussão para homogeneizar critérios e formas de avaliação e elaboração de indicadores para acompanhamento dos resultados obtidos em termos organizacionais (COMINI, BARINI; KONUMA, 2005).

A pesquisa registra que em termos de resultados efetivos, o sistema permitiu maior imparcialidade no reconhecimento dos colaboradores, fortaleceu a relação entre líderes e liderados, além de estimular o autodesenvolvimento. Houve, ainda, reflexos positivos nos indicadores de clima organizacional, particularmente no

aspecto de clarificação de expectativas em relação ao trabalho (COMINI, BARINI; KONUMA, 2005).

Na avaliação de Comini, Barini e Konuma (2005), a Braskem deu apenas o primeiro passo rumo a concretização do Sistema: a implementação. A empresa vem se esforçando para consolidar o novo modelo de gestão por competências, estabelecendo estratégias de “sustentação” do processo de transformação organizacional.

Rowe (2005), em estudo de caso de natureza qualitativa junto à Companhia Energética de Minas Gerais-CEMIG⁹, observou, em geral, que as empresas buscam melhorar seu desempenho, elevando sua produtividade e a qualidade de seus serviços. Ainda segundo a autora¹⁰, a busca da excelência pela CEMIG, em particular, passou pela modernização de sua gestão e pelo aprimoramento do desempenho de seus funcionários com a implementação do modelo de gestão de competências. A adoção de tal modelo teve como motivação central assegurar qualidade dos serviços prestados pela concessionária para atender exigências para a obtenção da certificação NBR ISO 9001:2000.

O roteiro da entrevista semi-estruturada abrangeu a concepção, implementação, manutenção e avaliação da gestão de competências, o envolvimento dos executivos, a integração do modelo com as práticas de Recursos Humanos, a metodologia utilizada, o alinhamento do modelo com a estratégia da empresa, as facilidades e as dificuldades encontradas na adoção do modelo e o desempenho observado após sua implementação.

Foram entrevistadas duas funcionárias responsáveis pela gestão de competências: uma da Superintendência Regional de Relacionamento Comercial e Serviço Oeste, que atua no Sistema de Gestão Ambiental de Qualidade e Segurança, e uma funcionária de Recursos Humanos.

⁹ A Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig, fundada em 1952, é uma das maiores concessionárias de energia elétrica do Brasil. Sua área de concessão cobre cerca de 96% do território de Minas Gerais, correspondendo a 560 mil km². Opera 48 usinas, com base predominantemente hidrelétrica, atendendo a mais de 16 milhões de pessoas em 774 municípios de Minas Gerais. A Cemig gerencia a maior rede de distribuição de energia elétrica da América Latina e uma das quatro maiores do mundo, com mais de 330 mil km de extensão. Seu controle acionário pertence ao Governo de Minas, que possui 51% das ações ordinárias.

¹⁰ A pesquisadora justificou sua escolha pela empresa em função da singularidade da implantação do modelo para cumprir exigência da ISO 9000, sua reimplantação, visando manter crescente o desempenho do trabalhador, ante o impacto positivo na primeira experiência e a peculiar importância da Cemig no segmento de energia elétrica.

Na dimensão temporal, a pesquisa fez um corte transversal, retratando a gestão de competências na Cemig num determinado ponto que incluiu os meses de dezembro de 2003 e janeiro de 2004.

Em 1992, a Cemig deu início ao seu Programa de Qualidade Total – QCT, pioneiro no setor elétrico, se preparando para atuar competitivamente em um ambiente aberto, de livre concorrência.

A gestão de competência foi implantada na Cemig em junho de 2002, contemplando cerca de 4.000 pessoas. A concepção do modelo envolveu os executivos da Cemig, sem suporte de consultoria externa, com o único objetivo de atender ao requisito da ISO 9000. A implementação da gestão de competências foi feita por um grupo de trabalho, com representante das gerências localizadas em nove cidades mineiras. O modelo foi avaliado pela DNT – *Det Norike Veritas*, empresa norueguesa especializada em certificação de sistemas de gestão.

O modelo anterior não integrava as práticas de Recursos Humanos, também não estava vinculado à remuneração, ou seja, os funcionários não tinham o reconhecimento financeiro de suas competências. A avaliação de resultados era feita por metas alcançadas e incluía procedimentos de avaliação por competências, efetuados pela gerência intermediária, pelos pares e pelos clientes internos. O sistema de avaliação de competência não era informatizado e era avaliado a cada quatro meses. A gerência intermediária participava das avaliações e do *feedback* da gestão de competências.

A política de desenvolvimento de pessoas da Cemig utilizava-se de educação formal em treinamentos de capacitação. O modelo de gestão de competência não estava vinculado diretamente ao treinamento (educação corporativa) e nem ao processo de sucessão.

O modelo de avaliação de competências era dividido em uma escala de quatro pontuações: não atende, atende com ressalvas, atende e atende além do esperado. O modelo não distinguia competências organizacionais das competências pessoais.

A Cemig não adotou um conceito de competência específico, mas pelas características de suas competências, a empresa interpretava competência como “um conjunto de habilidades e conhecimentos necessários para se desenvolver um trabalho ou para se alcançar um bom desempenho” (ROWE, 2005, p. 10). A Cemig também não desenvolveu um conceito para cada competência, e as competências

não abrangiam atitudes, ficando excluído desse primeiro modelo o “saber agir”, que integra o emprego adequado dos conhecimentos e habilidades. Observa-se que a NBR ISO 9001:2000 na parte de Recursos Humanos não aborda atitudes o que explica sua não inclusão no modelo e reforça a construção e a implementação do modelo visando atender esta norma.

Da visão global das competências exigidas para cada nível hierárquico, observa-se que os conhecimentos mais cobrados estavam ligados ao conhecimento da NBR 9001, conhecimento dos documentos do Sistema de Gestão da Qualidade, conhecimento de informática e das ferramentas da qualidade. A Cemig estipulou 12 habilidades diferentes, exigindo de quatro a oito para cada cargo. A habilidade mais exigida em todas as funções, era a “disposição para enfrentar desafios”. A habilidade “visão sistêmica da organização” era exigida de todos, exceto do Eletricista. A terceira habilidade mais exigida, “bom relacionamento interpessoal em todos os níveis da empresa”, não era cobrada do Representante da Direção do Nível Aglutinador e do Eletricista. A quarta habilidade mais cobrada na Cemig era “iniciativa própria” que não era exigida da Alta direção do Núcleo Aglutinador, da Alta Direção no Núcleo Local e do Assessor/Engenheiro.

Segundo as entrevistadas, responsáveis pelo modelo, o ponto forte da gestão de competências na empresa é o *feedback*, uma vez que o funcionário conhece a percepção da empresa a seu respeito, e os aspectos em que *precisa* melhorar, para superar o *gap* entre sua situação e a situação ideal, desejada pela empresa. Para as entrevistadas, a avaliação de competências permitiu à Cemig conhecer melhor os pontos fortes (vantagens competitivas) e os pontos fracos (fragilidades) dos funcionários e a partir disso, discutiu com cada um a construção de planos de ação, individuais. Essas análises não tiveram tratamento estatístico, o que não permitiu um balanço global do resultado do modelo.

Em junho de 2003, a Cemig obteve a certificação da ISO 9000, após um ano da implementação da gestão por competências. O curto tempo para mensurar com exatidão os resultados alcançados, na percepção da Cemig foi tempo suficiente para visualizar a gestão por competências como um modelo promissor para seus funcionários. Na avaliação da empresa, o modelo possibilitou o acompanhamento e a mensuração do desenvolvimento e do desempenho e aumentou o interesse dos empregados pelo autodesenvolvimento e pelo planejamento de carreira. A inserção do modelo permitiu ganhos também para a organização já que foram verificados

avanços na melhoria qualitativa e quantitativa da comunicação e a institucionalização do *feedback*. Outro ponto positivo da gestão de competência na Cemig, segundo as entrevistadas, foi o maior empenho das pessoas em buscar resultados. As entrevistas ilustram essa mudança de postura exemplificando o volume de serviços atrasados e o número de acidentes, sensivelmente superiores, antes da implementação do modelo.

A Cemig reimplantou o modelo em 2004, desta vez, englobando todos os funcionários, vinculando a remuneração à avaliação de gestão de competências e de desempenho e vinculando 40% do salário dos gerentes ao cumprimento do contrato de metas. Na reimplantação do modelo, a Cemig envolveu empresa de consultoria, com atuação na área de gestão de clima, ficando a participação da área de Recursos Humanos restrita à descrição de cargos.

De acordo com as conclusões da pesquisa, o principal resultado obtido com a adoção da gestão de competências foi a institucionalização do *feedback* e a incorporação da cultura de gestão de competência pelos funcionários.

Albuquerque e Oliveira (2002) realizaram um estudo de caso sobre a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, na Oxiteno¹¹, empresa nacional do setor petroquímico.

O estudo de caso de caráter exploratório utilizou como metodologia para a coleta de dados, a realização de entrevista, precedida por revisão bibliográfica que orientou a elaboração do roteiro que direcionou a entrevista. Foi entrevistado o gerente de Recursos Humanos da empresa, responsável pela implementação do modelo. Adicionalmente, foram analisados diversos documentos que registram percepções sobre as práticas de gestão de pessoas na empresa, tais como pesquisas de clima organizacional e os formulários utilizados na implementação do modelo.

A decisão da Oxiteno em 1995, de implantar o sistema de Gestão por Competências na Unidade de Triunfo, no Rio Grande do Sul, não foi casual. A Triunfo é a menor das suas unidades, responsável pela exportação de dois produtos

¹¹ A Oxiteno, empresa estudada pelos pesquisadores, é uma das maiores companhias petroquímicas do país, com atuação há mais de 25 anos, exportando um terço de sua produção para mais de 40 países. O setor petroquímico, recentemente privatizado, é um setor em constante busca por aprimoramento e por economia de recursos. Num contexto de alta dos insumos, a “redução de custos e a eficiência operacional tornaram-se os principais alicerces para a manutenção dos resultados” (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2002, p.6).

considerados *commodities* no mercado internacional, portanto, que exige um baixo custo de produção, aliado a ganhos de escala.

A unidade de Triunfo existia desde 1989, tendo sido fechada em 1992 por sua baixa competitividade em preços no mercado internacional, motivando a demissão de seus quase 200 funcionários. Após três anos, a fábrica foi reaberta condicionada a uma nova estrutura de gestão que viabilizasse o ganho em escala e custos mais competitivos. Muitos funcionários demitidos em 1992 foram recontratados.

O novo modelo de gestão visava atingir os seguintes desafios: reduzir custos; maior agilidade para suportar mudanças em processos e produtos; maior flexibilidade da estrutura de pessoas e processos, para acompanhar as mudanças tecnológicas do mercado; incentivar os profissionais a buscarem maior capacitação técnica e crescimento profissional; orientação profissional para maior produtividade, flexibilidade e competitividade.

Após a experiência bem sucedida na fábrica de Triunfo, a Oxiteno iniciou a implementação também nas suas outras três fábricas. A implementação não contou com suporte de consultoria externa, tendo a Oxiteno optado por desenvolver e capacitar consultores internos de sua área de Recursos Humanos. Essa decisão reduziu custos e demandou mais tempo na sua implementação, aspecto que gerou impacto positivo no processo de assimilação do modelo pelos funcionários.

A definição de competência adotada pela empresa foi a de que “competência é a capacidade de realizar um conjunto de atividades, exercendo seus conhecimentos na prática, com qualidade e segurança, de acordo com padrões de desempenho” (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2002, p.6). A alta direção apoiou o processo, embora sem a participação direta na definição das competências e sem o alinhamento dessas com a estratégia da empresa, o que foi deixado para um momento posterior, quando da revisão das competências.

A equipe de Recursos Humanos desenhou quatro blocos de competências. O Bloco Básico Genérico contemplando os requisitos de acesso, competências exigidas a todos os funcionários da empresa. O Bloco Técnico contemplando as competências técnicas, divididas em quatro graus de complexidade: básico, intermediário, avançado e o suplementar e/ou especializado. O Bloco Suplementar Genérico contemplando competências de suporte, composto por competências comportamentais e técnicas focadas em planejamento e gestão, destinadas a gestores. O Bloco de competências Multifuncionais contemplando conjuntos de

competências cujos conteúdos dependem das necessidades de cada célula/processo (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2002).

A empresa alterou sua estrutura organizacional, combinando a departamentalização funcional com a estrutura celular, organizada por processos, ganhando flexibilidade na gestão de pessoas. A própria área de Recursos Humanos da empresa foi reestruturada a fim de atender às necessidades do sistema, passando de 40 para 15 funcionários (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2002).

A partir da implementação do modelo, 82 cargos existentes foram substituídos por apenas duas categorias de funcionários. A remuneração sofreu as mudanças mais radicais. Funcionários com desempenho e qualificação superiores passaram a ser remunerados proporcionalmente à expressão de suas competências na empresa. Foi estabelecida também a remuneração variável vinculada aos resultados da empresa, a fim de minimizar eventual relação de competição entre funcionários (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2002).

As competências necessárias ao processo deram origem às necessidades de treinamento, demandando programas de capacitação e desenvolvimento, viabilizados pela área de Recursos Humanos. As decisões de treinamento foram descentralizadas e as solicitações passaram a ser feitas pelos próprios funcionários em sistema informatizado, assim como a avaliação da eficácia do treinamento e sua contribuição para a formação profissional e para a qualidade do processo de trabalho. O escopo dos programas foi alterado, os treinamentos direcionaram seu foco às necessidades da empresa e foi ampliada a gama de treinamentos com enfoque comportamental, oferecendo suporte às mudanças culturais geradas pelo novo modelo de gestão.

O processo de recrutamento passou a observar os requisitos de acesso previstos pelas competências do Bloco Básico Genérico. O sistema de carreiras passou a ser gerido com base nas competências. Antes do modelo eram comuns as promoções verticais, entendidas como a passagem de um cargo de menor para outro de maior valor na estrutura organizacional. Após o modelo a evolução do funcionário na carreira passou a ocorrer na medida do seu desenvolvimento em novas competências, através de promoções horizontais.

A avaliação de desempenho 360 graus, que já existia na empresa antes da implementação do modelo, ganhou mais relevância.

Uma das dificuldades enfrentadas na implementação do novo sistema estava relacionada à mudança cultural exigida dos funcionários. A resistência natural à mudança foi trabalhada de forma didática, realizando palestras, ações envolvendo funcionários formadores de opinião, visando garantir a compreensão de todos acerca do novo modelo.

Dentre os resultados positivos apontados pela empresa, de acordo com a pesquisa, está a redução considerável em custos com mão de obra. Os funcionários passaram a conhecer várias especialidades nas células, tornando desnecessária a utilização de serviços terceirizados de manutenção e o pagamento de horas extras. Diminuíram os acidentes de trabalho, o absenteísmo e os problemas sindicais. A área de Recursos Humanos passou a ser considerada uma parceira dos funcionários e gestores. A produtividade das fábricas vem aumentando em função de um conjunto de estratégias da qual a gestão por competências faz parte.

Pesquisas de clima organizacional na empresa demonstram a boa aceitação do sistema, além de promover mudanças culturais positivas como a maior autonomia para os funcionários, mudança no papel da liderança, maior disseminação do conhecimento na empresa, maior flexibilidade e velocidade na absorção e desenvolvimento de novas tecnologias e um maior comprometimento dos funcionários.

A implementação da gestão de pessoas por competências na Oxiteno contemplou algumas práticas que contribuíram, segundo os gerentes de Recursos Humanos da empresa, para o sucesso da aplicação do modelo: a simplificação do conceito para facilitar a assimilação por parte dos funcionários; a reestruturação da área de Recursos Humanos para permitir suporte ao modelo; a utilização da estrutura organizacional celular; o levantamento das competências a partir do mapeamento e reestruturação dos processos; o forte investimento em treinamento; a descentralização de decisões referentes às funções de Recursos Humanos; a implementação de um modelo democrático de liderança, instituído através de um “mandato” para os líderes de cada célula, escolhidos pelos funcionários da célula, dentre candidatos qualificados e selecionados pelos Recursos Humanos da empresa (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2002).

Dutra, Hipólito e Silva (2000) apresentam resultados de pesquisa realizada na SERCOMTEL, empresa de telecomunicações¹², sobre a implementação de modelo de gestão de pessoas, também estruturado a partir do conceito de competência.

A pesquisa utilizou informações coletadas em pesquisa interna realizada pela empresa com o objetivo de aferir a percepção de gestores sobre o sistema. A Sercomtel tem a Prefeitura de Londrina (PR) como seu principal acionista. A restrição do raio de ação da Sercomtel e a concentração de suas atividades em Londrina e microrregião possibilitaram um grau de organização e eficiência superior às demais teles brasileiras, refletindo-se em indicadores substancialmente superiores à média nacional.

A necessidade de oferecer suporte consistente às mudanças do contexto organizacional, oferecendo condições para uma gestão de pessoas descentralizada, integrada e compartilhada levaram a Sercomtel a optar por um sistema de gestão por competências. A empresa visava, dentre os seus principais objetivos, produzir um sentimento de justiça e coerência, homogeneizando os critérios na gestão de pessoas, oferecer instrumentos de orientação de desenvolvimento aos funcionários, incentivar os colaboradores na busca contínua por capacitação, estabelecer critérios para diferenciações salariais e possibilitar a integração das diversas práticas de Recursos Humanos da organização.

Para obter esses resultados a empresa enfatizou a importância de se trabalhar com um sistema simples, claro e de fácil compreensão para gestores e colaboradores. As experiências negativas vivenciadas em sistemas anteriores apontavam para a necessidade de transparência no processo e de se trabalhar com parâmetros objetivos, que trouxessem resultados positivos e concretos para a organização e para as pessoas. Deveria também, romper com algumas práticas

¹² O setor de telecomunicações caracterizou-se no mundo inteiro, desde o seu início, pela forte presença dos governos, seja envolvendo a propriedade de companhias telefônicas (Europa e América Latina), seja regulamentando as atividades do setor (EUA), (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p.155). Nos últimos anos, a tendência de desregulamentação e abertura dos monopólios trouxe novos desafios, oportunidades e incertezas para as empresas deste segmento, visto o incentivo de tais medidas ao surgimento de novos concorrentes e novos mercados. Além desses, outros fatores vêm impulsionando o setor, como o crescimento da demanda, principalmente em países em desenvolvimento e a tendência de convergência de tecnologias, traduzidas na fusão da telefonia, da computação, da televisão entre outros (JOHNSON e outros, 1996 *apud* DUTRA, HIPÓLITO; SILVA, 2000, p.165). No Brasil, esse setor despertou interesse por ser considerado estratégico para o desenvolvimento e a para a segurança do país. O desenvolvimento desse setor no Brasil ocorreu a partir dos planos de expansão nos anos 60 e 70, da aproximação entre empresas de telecomunicações e informática, a partir dos anos 80, e da abertura dos mercados a partir dos anos 90 (Fleury e Fleury, 1995 *apud* DUTRA, HIPÓLITO; SILVA, 2000, p.166).

culturais existentes, como ascensão compulsória por tempo de serviço na empresa e dificuldade de demissão, embora grande parte dos colaboradores não detivesse estabilidade.

A construção do modelo envolveu diversas instâncias organizacionais, constituindo-se um grupo, formado por profissionais experientes e localizados em posições que permitissem o conhecimento tanto das diretrizes e das necessidades organizacionais quanto da cultura, dos valores e anseios do conjunto de colaboradores. A coordenação foi feita pela equipe de Recursos Humanos, com a participação de consultoria externa, responsável pelo aporte metodológico.

O sistema foi dividido em eixos, de acordo com a natureza do trabalho e subdividido em níveis de acordo com a complexidade das atribuições. Para os resultados esperados, “*output*”, definiu-se um conjunto de conhecimentos e experiências, “*inputs*”, necessários ao atingimento desses resultados, mantendo a correlação entre o que era cobrado do colaborador e seu conjunto de competências.

Dentre as ações realizadas no período de implementação destacaram-se: apresentação do sistema para o conjunto dos gestores e treinamento para utilização do instrumental disponibilizado; apresentação do sistema para todos os 803 colaboradores; lançamento periódico de *folders* sobre o sistema, explicando o referencial utilizado e o processo de avaliação dos colaboradores; disponibilização de espaço para sugestões de aprimoramento do sistema.

A Sercomtel enfatizou a participação dos gestores, por considerar nesse público, segmento detentor de papel primordial para o sucesso do sistema, considerando também sua responsabilidade pela instrução, orientação e “venda” aos colaboradores, além de monitorar o processo identificando eventuais dificuldades.

A pesquisa interna sobre a percepção do modelo foi aplicada a 19 de um total de 30 gestores, através de questionário semi-estruturado. De maneira geral, na avaliação dos gestores houve forte concordância com relação ao cumprimento dos resultados esperados pelo sistema, com escore médio de 4,30, numa escala de 5 pontos. Dos objetivos que apresentaram melhores resultados, segundo a percepção dos gerentes, foi o incentivo ao desenvolvimento contínuo por parte dos colaboradores (4,68) e sua aplicação no contexto organizacional (4,58). O pior escore médio (3,95) foi a possibilidade de justiça nas diferenciações salariais internas. Foi considerado que o sistema facilita a tarefa de gerenciar (4,47),

possibilitando justiça e coerência no trato com as pessoas (4,21) e eliminando parte da subjetividade inerente aos processos de avaliação (4,16).

A questão com menor índice de concordância referiu-se à receptividade do quadro de colaboradores com relação ao sistema (3,68).

As questões abertas apontaram uma preocupação que sinalizou a necessidade de comunicação mais profunda para o quadro de colaboradores e a dificuldade em gerenciar as expectativas diante das experiências de insucesso vivenciadas em propostas anteriores implementadas pela empresa

Barbosa e Rodrigues (2005) contemplam análises sobre a implantação de sistemas de gestão de competências em grandes organizações brasileiras localizadas em quatro estados brasileiros.

A pesquisa adotou estratégia metodológica descritiva, qualitativa. A seleção das empresas estudadas pelos autores partiu de levantamento inicial daquelas situadas nos principais *rankings* sobre desempenho empresarial¹³, publicados no país. A partir disso foram identificadas as trinta maiores empresas dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, examinando se a prática dessas empresas estava referenciada ao modelo de competências. A coleta de dados de um total final de 37 empresas teve como fonte documentos, arquivos, entrevistas semi-estruturadas com gestores, coordenadores e analistas responsáveis pela concepção, desenvolvimento e aplicação do modelo.

Os autores da pesquisa ressaltam que, apesar de um número reduzido vis a vis a totalidade de empresas existentes em cada Estado onde foi realizado o levantamento, há uma evidente representatividade econômica no conjunto de empresas selecionadas, que somam, apenas em vendas, 90 bilhões de dólares e empregam um contingente aproximado de 220 mil empregados. Dos setores com maior incidência dentre essas empresas, aparecem a siderurgia, a metalurgia, seguida das telecomunicações.

O Quadro 9 oferece uma síntese de alguns resultados da pesquisa em foco, comparando as principais tendências e apresentando o perfil dos modelos analisados.

¹³ Foram utilizadas como referência as publicações Conjuntura Econômica, Gazeta Mercantil (Balanço Anual), Exame (100 Melhores empresas para se trabalhar), Latin Trade América Latina, Carta Capital (Mais Admiradas), Exame Maiores e Melhores, Fundação João Pinheiro (Maiores Exportadores) e Revista Amanhã.

QUESTÕES CENTRAIS E ÊNFASE POR ESTADO	RIO DE JANEIRO	RIO GRANDE DO SUL	SÃO PAULO	MINAS GERAIS
Ano de adoção Do Modelo	2000	1995	1995	1994
Iniciativa	Recursos Humanos	Recursos Humanos e Diretoria	Matriz	Recursos Humanos e Diretoria
Elaboração Do modelo	Empresas de Consultoria e Recursos Humanos	Empresas de Consultoria, Diretores e Recursos Humanos	Empresas de Consultoria, Diretores e Recursos Humanos	Empresas de Consultoria, Diretores e Recursos Humanos
Metodologia utilizada	Empresa de Consultoria	Empresa de Consultoria	Empresa de Consultoria	Empresa de Consultoria
Conceito de Competência	Conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes			
Motivos de adoção	Desenvolvimento	Negócio	Variado	Negócio
Área responsável pelo modelo	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Articulação do modelo com o macro-processo	Não	Não informado	Estratégia	Estratégia
Articulação com as sub-funções de Recursos Humanos	Recrutamento, treinamento, desenvolvimento, seleção e carreiras.			
Abrangência	Restrito	Média abrangência	Ampla	Média Abrangência
Variação para os níveis funcionais	Não	Sim	Sim	Sim
Remuneração por Competências	Não	Sim	Não	Não
Certificação	Não	Não	Não	Não
Vínculo das Competências com As metas	Não	Sim e Não	Sim	Não
Desenvolvimento de competências	Individual	Individual	Individual	Individual
Avaliação das competências	Sim	Sim	Sim	Sim
Avaliadores	Gerentes	Gerentes	Gerentes	Gerentes
Dificuldades	Diversificado	Diversificado	Diversificado	Diversificado
Facilidades	Diversificado	Diversificado	Diversificado	Diversificado

Quadro 9 - Perfil e Tendências dos modelos de gestão por competências

Fonte: Barbosa e Rodrigues (2005, p. 10-11), com adaptações.

Dutra, Hipólito e Silva (2000, p. 12) chamam a atenção quanto à simplificação que as questões centrais apresentadas pelo Quadro 9 podem sugerir, ante sua impossibilidade de revelar “as particularidades inerentes a cada modelo adotado pelas diferentes empresas”. Inobstante tal aspecto, ressaltam os autores a viabilidade das informações enquanto referências reflexivas sobre as principais tendências verificadas nessas empresas, em suas experiências na adoção de modelos de gestão por competências.

A implantação dos modelos pelas empresas é recente, concentrando-se no final dos anos 90, revelando uma média em torno de 10 anos de experiência.

Um aspecto que deve ser observado é a iniciativa pela adoção do modelo de gestão com a presença da área de Recursos Humanos, sugerindo uma forte busca dessa área por uma atuação mais estratégica, diretamente alinhada aos objetivos organizacionais. Além disso, a participação revela consistência no movimento das empresas na valorização da atividade de Recursos Humanos no contexto organizacional atual.

A elaboração do modelo chama a atenção pela origem da metodologia, cuja predominante opção por modelos, criados por consultorias externas, apesar da presença da área de Recursos Humanos da empresa, sugere a fragilidade da área em gerar metodologia própria, sincronizada ao seu contexto e sua cultura organizacional, portanto, de maior compreensão pelos seus funcionários.

A articulação do modelo aos subsistemas de Recursos Humanos respalda a ampla adoção pelas empresas, do conceito de competências que acompanha a noção de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos.

A aplicação do modelo reflete viés comportamental dada sua referida aderência a subsistemas de Recursos Humanos, articulando-se com as funções de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e carreiras.

Observa-se que a vinculação do modelo à estratégia organizacional permanece no plano da tendência na maioria das empresas estudadas.

No aspecto da abrangência, os resultados da pesquisa revelam que os modelos não contemplam toda a empresa, o que configura uma diferenciação em seu nível de amplitude. Fica evidente que a maioria das empresas optou por não incluir todos os colaboradores no modelo. Há distinção no foco das empresas, havendo variação entre grupos e segmentos hierárquicos de empregados contemplados.

As análises demonstram que a remuneração ainda não está atrelada ao modelo, sendo pequena a incidência de sistemas em empresas que vinculam planos remuneratórios às competências do funcionário.

Verifica-se, também, pouca observância da certificação das competências, num reflexo de que na maior parte dessas empresas a competência “acaba sendo apropriada tão somente pela empresa na qual o indivíduo se encontra” (DUTRA, HIPÓLITO; SILVA, 2000, p.13).

O Quadro 10 reúne síntese dos principais aspectos identificados a partir das análises feitas nas cinco pesquisas que tiveram por objetivo avaliar a experiência de empresas na implementação de modelos de gestão por competências.

Características	BRASKEM	CEMIG	OXITENO	SERCOMTEL
PESQUISA				
Metodologia	Estudo de caso de natureza exploratória, qualitativa.	Estudo de caso de natureza exploratória, qualitativa.	Estudo de caso de natureza exploratória, qualitativa.	Estudo de caso.
Fonte de dados	Análise documental, entrevistas e workshop.	Análise documental e entrevistas.	Análise documental e entrevistas.	Análise documental.
Grupo de referência	19 Gestores	02 funcionárias responsáveis pelo modelo.	Gerente de RH da empresa.	Resultados de pesquisa realizada junto a Gestores.
MODELO DE GESTÃO				
Ano de adoção do Modelo	Agosto 2002	Junho 2002	1995	Não informado
Iniciativa	Direção da empresa	Direção da empresa	Direção da empresa	Direção da empresa
Objetivo do Modelo	Assegurar desempenho empresarial diferenciado.	Suprir exigência para a obtenção da certificação ISO 9001.	Obter maior competitividade no mercado internacional	Adequar-se às exigências de modernização do setor.
Conceito de Competência adotado	Conjunto de "inputs", conhecimentos, recursos e habilidades pertencentes ao indivíduo, com um conjunto de entregas "outputs" que a organização espera.	Não adotou.	Capacidade de realizar um conjunto de atividades, exercendo conhecimentos na prática, com qualidade e segurança, de acordo com padrões de desempenho.	Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.
Metodologia utilizada	Gestores e Especialistas em RH	Executivos e Gerentes.	Equipe de RH	Equipe de RH e Empresa de consultoria.
Abrangência do modelo	Nível Operacional	Limitada	Não informada	Ampla
Principais Resultados	Imparcialidade no reconhecimento de colaboradores; estímulo ao autodesenvolvimento; fortalecimento na relação líderes/liderados.	Estímulo ao autodesenvolvimento; melhoria da comunicação e do <i>feedback</i> ; cultura da busca por resultados.	Redução de custos de pessoal; revisão da estrutura organizacional; novo modelo de liderança; melhoria no clima.	Incentivo ao desenvolvimento ; justiça, coerência e redução da subjetividade na avaliação das pessoas.

Quadro 10 – Síntese das pesquisas sobre a implantação de modelos de gestão por competências
Fonte: Elaboração própria da autora.

O balanço final desta revisão e as reflexões realizadas a partir das análises sobre as experiências de empresas brasileiras pesquisadas que adotaram modelos de gestão referenciados em competências permitem apontar algumas "pistas" acerca do estado de campo.

De forma geral, as empresas pesquisadas adotaram o modelo recentemente, o que recomenda futuras e novas pesquisas a fim de se aprofundar o processo de avaliação de resultados e impactos em face aos objetivos desejados.

Apesar de as ambigüidades e controvérsias conceituais, e da falta de padronização dos modelos nas experiências analisadas nesta dissertação, podem-se destacar alguns pontos de convergência e tendências:

- A iniciativa da área de Recursos Humanos pela adoção do modelo, ainda que compartilhada com diretores e com a participação de consultorias externas, realça a postura mais estratégica que vem sendo assumida pela área de pessoas dentro das empresas. Isso revela uma provável readequação da área de Recursos Humanos, reduzindo sua ênfase no caráter operacional e aumentando sua relevância estratégica.
- Reforço da dimensão comportamental, mobilizando as empresas a investirem na capacitação de funcionários e no estímulo às pessoas em busca do autodesenvolvimento.
- Ênfase nos resultados, nas metas, avaliações e desempenhos, numa “lógica fortemente voltada ao ideário de competitividade” (BARBOSA; RODRIGUES, 2005, p. 9).
- A associação do modelo à gestão cotidiana de atividades tradicionais de Recursos Humanos como o recrutamento, a seleção e desenvolvimento.
- É quase inexistente a remuneração por competências.
- As dificuldades de se mensurar aspectos intangíveis como atitudes.
- Uma multiplicidade de critérios, visando minimizar a subjetividade inerente a esse tipo de processo.
- A tendência, mesmo que suave, à adoção da avaliação 360 graus, que amplia o número de fontes avaliadoras, incluindo pares, subordinados e gestores no processo, para tentar harmonizar mais o resultado final com as percepções do avaliado sobre seu próprio desempenho.
- Adoção de modelos informatizados, os quais tendem a minimizar o contingente de pessoas envolvidas em sua operacionalização.
- A aplicação do modelo de gestão por competência, com frequência, a grupos específicos de funcionários, sendo ainda poucos os casos de empresas que englobam todo o contingente de funcionários.

- A certificação de competências é praticamente inexistente, reforçando a importância de descritores de competências segundo a ótica de avaliadores específicos, inviabilizando sua apropriação em outras organizações no mercado.
- A percepção de avanços no espaço organizacional. Conquistas importantes como a institucionalização da prática do *feedback*, a melhoria da comunicação interna, a alocação de investimentos em treinamentos com foco na estratégia da empresa, funcionários buscando o autodesenvolvimento e interessados no planejamento de sua carreira, já vêm sendo contabilizadas pelas empresas em suas experiências com o modelo de gestão por competências.
- As informações sobre os reflexos da implementação do modelo de gestão por competências foram obtidos a partir de entrevistas com os responsáveis pela área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas. As percepções sobre os resultados do modelo, portanto, tiveram como base a perspectiva de um grupo de referência de pessoas diretamente envolvidas no processo de concepção e estruturação do sistema.
- Pesquisas com a participação mais diversificada, contemplando a visão de outros interessados dos modelos de gestão por competência, além dos gestores, não foram identificadas ao longo da realização desta dissertação. Exceção a essa regra são as informações obtidas por meio de avaliações indiretas, como aquelas encontradas em pesquisas de clima organizacional e que foram acessadas por alguns dos autores de trabalhos revisados nesta seção.

2.4 À GUIA DE SÍNTESE

Diversas são as transformações no âmbito da gestão de pessoas nas últimas décadas (DUTRA, 2001), e algumas delas ganham destaque como a valorização da autonomia em detrimento da obediência, o que confere uma sensível alteração no perfil profissional desejado pelas empresas.

No quadro de referência dos modelos tradicionais de administração de avaliação de desempenho, baseados nos fundamentos taylorista e fordista, a unidade de análise se restringia ao cargo. A avaliação de desempenho se realizava pela comparação entre as metas definidas pela organização¹⁴ e os resultados alcançados pelos indivíduos, conforme revisão de literatura registrada anteriormente neste capítulo.

Num contexto ambiental mais instável e imprevisível, o conceito de competência, desenvolvido por McClelland em 1973, evoluiu e passou a sinônimo de conhecimentos, habilidades e atitudes, influenciando a constituição de modelos e de sistemas que tinham o objetivo de avaliar o desempenho de indivíduos em situações de trabalho com base em competências.

Sobre o conceito de competências, Parry (1996) é de opinião que entre os autores norte americanos predomina a visão de *inputs*, ou seja, as competências vistas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo. Já na Europa, ainda segundo aquele autor, a visão é de *output*, e os empregados expressam competências a partir dos resultados obtidos em seu trabalho, ou seja, a partir do momento em que atingem ou mesmo superam os resultados desejados.

Para além dessa divisão do campo entre autores norte americanos e europeus, o conceito de competências evoluiu deixando de focar exclusivamente atributos do indivíduo para alcançar as competências organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Nessa transição, observou-se também uma maior complexidade dos fatores que influenciavam a formação, renovação e sustentação de competências, os quais passaram a abarcar também fatores do contexto da organização e extra organização, além das características dos indivíduos, formadas com base em suas experiências.

Novo enriquecimento do conceito ocorreu por meio da articulação dos requisitos de competência às estratégias organizacionais, cimentando-se a base para a associação entre metodologias de avaliação das competências, resultados financeiros, investimentos em pessoas, atingimento de estratégias competitivas e

¹⁴ Certamente, ainda no bojo dos modelos de avaliação de desempenho havia variedade de formas de definição de metas. No entanto, em geral, pode-se falar de um processo centralizado de definição de metas pela organização (representada pelo seu conjunto de gestores). Quanto às mudanças registradas nos Quadros 1 e 2 deste capítulo, embora se liguem aos modelos de avaliação de desempenho, sua maior difusão e visibilidade só ocorrem no âmbito dos modelos de avaliação por competências.

outros. Também, as entradas e saídas (desenvolvimento, movimentação, recompensa e carreira) nesses modelos ganharam complexidade, assim como os indicadores utilizados, as etapas de implementação da avaliação (planejamento, acompanhamento, avaliação, propriamente dita, e *feedback*) e as formas de avaliação (ascendente, descendente e horizontal).

E assim, novos elementos foram sendo vinculados ao conceito de competência como forma de conjugar todas as variáveis possíveis nessa dinâmica: evento, serviço, comunicação, tomar iniciativa, assumir responsabilidades (ZARIFIAN, 2001, 2003); entrega, espaço ocupacional, complexidade (DUTRA, 2001, 2004); agregação de valor econômico à organização, agregação de valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, 2004).

No entanto, a despeito de toda essa evolução modelos de avaliação de competências no Brasil, orientados seja pela visão de autores norte americanos, seja por autores franceses, passaram a apresentar uma configuração híbrida porque, embora tenham mudado o foco para o desempenho com base em competências, continuaram, durante muito tempo, a utilizar como unidade de análise o cargo ou o indivíduo de forma preponderante (FLEURY; FLEURY, 2004).

Conforme comentado no início deste capítulo, cresce o interesse de pesquisadores e de empresas pelo tema competências. Apesar desse crescimento a recentidade dos modelos de gestão implementados com essa abordagem e pesquisas realizadas, sobretudo no Brasil, ainda não oferecem resultados passíveis de generalização e de atribuição a um conjunto maior e heterogêneo de empresas.

A revisão de pesquisas realizadas no Brasil permite, entretanto, identificar certos aspectos envolvidos nessas experiências sobre motivações para adotar o sistema, o processo de elaboração e de implementação do modelo, as principais dificuldades encontradas na condução desse processo e os principais resultados decorrentes de sua implantação.

Percebe-se que a iniciativa pela implementação tem em seu cerne o interesse das empresas em melhorar seus resultados financeiros e operacionais a partir do novo sistema de gestão.

A concepção e o acompanhamento do modelo contam com a participação da área de RH das empresas, favorecendo a migração de uma postura operacional

para uma atuação dessa área mais alinhada à estratégia organizacional e assim, ao negócio da empresa.

As principais dificuldades na adoção do modelo recaem em questões culturais o que repercute na resistência às mudanças, aliadas a certo descrédito dos funcionários em função de experiências negativas vivenciadas com propostas em sistemas anteriores. Observam-se ainda outros pontos críticos, os quais são retomados a seguir.

Apesar dos avanços, a avaliação de desempenho embora venha tendendo a minimizar os riscos associados a abordagens generalistas com base na adoção do conceito de competências e a reduzir a subjetividade por meio da adoção de diferentes fontes de avaliação (avaliação 360 graus), ainda assim, os modelos mais difundidos, segundo a revisão empreendida nesta dissertação, carecem de aprimoramento no tocante ao exercício franco e regular do *feedback* entre avaliadores e avaliados.

Alguns resultados, embora ainda de caráter preliminar, sinalizam algumas mudanças, notadamente na perspectiva individual desse processo, como por exemplo, o incremento na alocação de recursos orçamentários para a capacitação, repercutindo na mobilização de funcionários em busca do autodesenvolvimento profissional.

As pesquisas de Clima Organizacional realizadas após a implantação do modelo, conforme a revisão de literatura aqui realizada, indicam melhoria na percepção dos funcionários em relação às políticas de reconhecimento, aos critérios de ascensão, à clareza das expectativas da empresa sobre o trabalho e a uma maior objetividade no processo de avaliação de desempenho.

As revisões de literatura sobre o estado da arte e o estado do campo em gestão por competência, realizadas neste capítulo, servem de base para a delimitação do modelo de análise e dos procedimentos de pesquisa desta dissertação, os quais são apresentados no capítulo 4. No entanto, antes de se passar ao detalhamento do método da pesquisa realizada, julgou-se importante apresentar o Banco do Brasil, mormente, seu modelo de gestão por competências, cuja avaliação pelos funcionários do Banco é o objeto desta dissertação. Esse detalhamento é importante para complementar as bases teóricas e empíricas já analisadas e reunir elementos adicionais e importantes, desta feita com base no

objeto empírico, para também delimitar além do modelo de análise, a questão de pesquisa e hipóteses correlatas.

3. O BANCO DO BRASIL: HISTÓRICO, ESTRUTURA, DESEMPENHO, GESTÃO DE PESSOAS E SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE PESSOAS.

3.1 HISTÓRICO

Quando o Brasil passou a sediar a Coroa Portuguesa em 1808, com a vinda do príncipe D. João para o Rio de Janeiro, o Banco do Brasil foi criado em 12 de outubro de 1808, constituindo-se no primeiro banco a funcionar em domínios portugueses e no quarto emissor de moeda em todo o mundo.

Em 1854, a Diretoria do Banco decidiu que fossem abertos concursos para a escolha dos candidatos mais idôneos para preencherem as vagas de escriturários existentes. Com a Lei nº. 1.349 de 1866, cessou a faculdade de emissão de moeda do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. A terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil, teve origem com o decreto nº 1 455 de 1905.

Ao longo de sua trajetória, o Banco vem se destacando no custeio do desenvolvimento agrícola brasileiro, acompanhando e incentivando as iniciativas que buscavam povoar e solidificar o domínio brasileiro em toda sua extensão territorial. Numa demonstração da estratégia atrelada ao desenvolvimento brasileiro, simultaneamente, um marco na expansão da rede bancária, inaugurou em 1976 sua milésima agência, na cidade mato-grossense de Barra do Bugres.

Em 1986 o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Ainda em 1986 o banco constituiu a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A, iniciando, assim, sua transformação em conglomerado financeiro.

Na implantação do Plano Real, o BB assumiu papel estratégico, sendo o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo.

Após um período de desempenho negativo, foram adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura

administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro em 1997. Em 199 anos de existência, o primeiro banco a operar no País coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a lançar cartão de múltiplas funções; e o serviço de *mobile banking*; a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país, dentre outros.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O Banco do Brasil é uma companhia aberta, de economia mista, regida, sobretudo, pela legislação das sociedades por ações. É organizado como pessoa jurídica de direito privado, sob forma de banco múltiplo e regido por estatuto (BANCO DO BRASIL, 2007). Tem suas ações negociadas em bolsa de valores, tendo o Governo Federal como acionista majoritário, conforme composição acionária descrita na Tabela 1.

Tabela 1 – Composição Acionária do Banco do Brasil

Acionistas	2005 (%)	2006 (%)
Tesouro Nacional	72,1	68,7
Previ	13,9	11,4
BNDESPar	5,7	5,0
Ações em Tesouraria	1,4	-
Free Float	6,9	14,8
Pessoas Físicas	2,6	4,2
Pessoas Jurídicas	0,9	3,4
Capital Estrangeiro	3,4	7,2
Total	100,0	100,0

Fonte: www.bb.com.br/ri. Acesso em 28 dez. 2006.

O Banco do Brasil tem como objeto a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional.

Como instrumento da política creditícia e financeira do Governo Federal, compete ao Banco exercer as funções que lhe são atribuídas em lei, especificamente aquelas previstas no art. 19 da Lei nº 4.595/1964.

Seu órgão máximo é a Assembléia Geral de Acionistas, seguida pelos órgãos de administração que são o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva (ANEXO A).

A Missão do Banco do Brasil está assim expressa:

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do País. (BANCO DO BRASIL, 2007, p.9).

Já a visão de futuro do Banco do Brasil descreve os propósitos de geração de valor e de sucesso da empresa:

Primamos pela excelência na gestão da força de vendas e no atendimento ao cliente. Investimos no desenvolvimento dos funcionários por entendermos que o modo como tratamos nossos colaboradores se reflete no modo como nossos clientes são tratados. Por tudo isso, nossas competências organizacionais nos diferenciam na concorrência e são reconhecidas pelos clientes como geradoras de benefícios únicos. A nossa estratégia é criar valor para clientes, acionistas, funcionários e sociedade. (BANCO DO BRASIL, 2007, p.9).

Em 2006, o BB aderiu ao Novo Mercado, segmento da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) que reúne as empresas com as melhores e mais rigorosas práticas de governança corporativa.

A definição de estratégias e a aprovação de propostas para os diferentes negócios do BB e as decisões, em qualquer nível da Empresa, são tomadas de forma colegiada visando envolver todos os seus executivos. Ressalvadas as situações específicas, a administração utiliza comitês, subcomitês e comissões de nível estratégico.

O Presidente do BB é nomeado e demissível pelo Presidente da República. Os vice-presidentes e diretores são eleitos pelo Conselho de Administração mediante indicação do Presidente do BB. Já o cargo de Diretor é privativo de funcionários da ativa.

Além dos órgãos da Direção Geral e Redes de Apoio aos negócios e à gestão, o Banco possui uma ampla rede de agências e postos de atendimento,

caracterizando sua capilaridade de atuação e de distribuição do quadro de funcionários, em mais de sete mil dependências espalhadas pelos diversos Estados brasileiros e alguns países.

O Conselho Fiscal, o Comitê de Auditoria e a Auditoria Interna são órgãos estatutários que asseguram a fiscalização e o controle da propriedade sobre a gestão da organização.

A Auditoria Independente é contratada na forma da regulamentação do Conselho Monetário Nacional e suas atribuições são avaliar a qualidade e a adequação do sistema de controles internos, bem como emitir pareceres sobre as demonstrações contábeis e respectivas notas explicativas.

3.3 DESEMPENHO

Com 24,4 milhões de clientes, 15,1 mil pontos de atendimentos em 3,1 cidades e 22 países, o Banco do Brasil é hoje a maior instituição financeira do País (ANEXO B), atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro. Suas agências estão segmentadas em três Pilares negociais, ou redes de distribuição, de acordo com a clientela a que se destina - Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Governo.

O Conglomerado Banco do Brasil, conforme Figura 5, além do banco múltiplo, reúne 15 empresas controladas e uma entidade fechada de previdência complementar, que completam seu *portfólio* de produtos e serviços. Por meio de seu banco de investimento, o BB detém participações estratégicas em todas as coligadas.



Figura 5 – Conglomerado Banco do Brasil

Fonte: www.bb.com.br/ri

A melhoria das condições macroeconômicas acirrou a competitividade na indústria bancária e a busca de alternativas para obter ganhos de escala.

O mercado reconheceu a melhoria da governança corporativa, além dos fundamentos econômicos do Banco, e a ação do BB encerrou o ano de 2006 com a maior valorização do setor: 65,8%, cotada a R\$ 64,00. No mesmo período, o Ibovespa apresentou evolução de 32,9% (BANCO DO BRASIL, 2007).

Com 39,7 mil terminais de auto-atendimento, 15,1 mil pontos de atendimento, 1,8 mil correspondentes bancários, além de presença na Internet, por meio do portal BB, no celular, por meio do *Mobile Banking*, e no telefone, por meio da Central de Atendimento, o Banco do Brasil tem a maior capilaridade entre as instituições financeiras do País (BANCO DO BRASIL, 2007).

Em 2006, o Banco do Brasil foi apontado, pela 16ª vez, como o banco mais lembrado entre os brasileiros pelo prêmio *Top of Mind*, do Instituto DataFolha. A liderança, detida desde a primeira edição do prêmio, indica o grande valor da marca do BB, mensurado pela pesquisa da *Brand Finance*. No estudo, a marca Banco do Brasil foi avaliada em R\$ 5,1 bilhões, crescimento de 12% em relação a 2005 no *Ranking* das empresas com as marcas mais valiosas do país, o BB aparece em quarto lugar (BANCO DO BRASIL, 2007).

A percepção que se tem da empresa influencia esse resultado e contribuem para essa percepção: a maior base de clientes; a maior capilaridade do Sistema Financeiro Nacional; a atuação em todos os segmentos da economia; e os investimentos em esporte, cultura e ações sociais.

3.4 GESTÃO DE PESSOAS

O ingresso de funcionários à carreira do Banco do Brasil se dá por Concurso Público regulamentado pelo artigo 37 da Constituição Federal, amplamente divulgado por meio de edital público. Os novos funcionários são admitidos como escrivães, ocupam cargo de Posto Efetivo e sua primeira investidura se dá na rede de agências espalhadas pelo país. Devem permanecer na mesma agência por no mínimo um ano, sendo que durante os primeiros 90 dias eles se encontram em período de experiência.

A arquitetura organizacional do Banco do Brasil apresenta estruturas diversas, responsáveis por áreas específicas. Dentre essas estruturas a área de pessoas, responde pelas políticas e práticas voltadas para os funcionários do Banco.

A área de Recursos Humanos do Banco do Brasil evoluiu ao longo dos anos buscando acompanhar o processo de evolução da própria organização e buscando adequar-se às transformações do contexto no qual está inserida.

No BB a área que tem foco de atuação na relação interna com os recursos humanos passou a ser denominada de Gestão de Pessoas. A revisão na estrutura e na forma de atuação dessa área decorreu da necessidade de capacitar a organização em ampliar sua integração a um ambiente de negócios em contínua mudança e apresenta sua base em questões como a melhoria contínua do atendimento aos clientes, a geração de resultados para atender às expectativas da sociedade e contribuir para o desenvolvimento do País.

Ao longo do tempo o Banco tem estimulado o contínuo desenvolvimento profissional de seus funcionários como forma de garantir diferencial competitivo sustentável. O Banco do Brasil possui uma estrutura de cargos comissionados em “Y”, é uma estrutura complexa, hierárquica e bem definida. Os cargos iniciais são básicos e, em seguida, a estrutura se divide em duas grandes linhas: Gerencial e Técnica.

O Banco atribui os bons resultados obtidos na gestão de pessoas à efetividade no cumprimento da missão atribuída a essa área: “Atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento e da informação e a competitividade do Conglomerado” (BANCO DO BRASIL, 2005, p. 17).

3.4.1 Quadro de funcionários

O Banco do Brasil encerrou o exercício de 2006 com 82,7 mil funcionários, ingressos na Empresa por meio de concurso público (BANCO DO BRASIL, 2007).

Dados sobre o perfil do quadro de funcionários do Banco, segundo o Relatório Anual Banco do Brasil 2006, revelam que no item gênero houve uma pequena redução no percentual de Homens que era de 64,4% em 2005 e passou para 64,2%

em 2006. No total de Mulheres ocorreu o inverso, eram 35,6% em 2005 e passaram a representar 35,8% do total de funcionários do Banco (BANCO DO BRASIL, 2007).

Na composição de raça, os funcionários estão distribuídos por 76% da cor branca, seguido de 18% parda, 2,8% amarela, 2% preta e 0,1% indígena.

A escolaridade do quadro de funcionários do Banco concentra-se no nível Superior, observando-se um crescimento percentual de funcionários com pós-graduação, conforme dados da Tabela 2.

Tabela 2 – Nível de Escolaridade dos funcionários do Banco

Escolaridade (%)	2005	2006	Escolaridade (%)	2005	2006
Especialização, Mestrado ou Doutorado	14	15	Ensino Médio	33	38
Superior	52	46	Ensino Fundamental	1	1

Fonte: Relatório Anual Banco do Brasil (2007, p.148)

Na composição do quadro por faixa etária os funcionários do Banco estão distribuídos dos 18 anos, idade mínima exigida para ingresso no Banco, até idade acima de 60 anos, conforme Tabela 3. A maior concentração de funcionários situa-se na faixa dos 36 aos 45 anos.

Tabela 3 – Faixa etária dos funcionários do Banco

Idade (%)	2005	2006
18-25 anos	12,1	9,2
26-35 anos	27,4	29,3
36-45 anos	32,5	31,7
46-55 anos	27,0	28,3
56-60 anos	0,9	1,3
acima de 60 anos	0,1	0,2
Total	100,0	100,0

Fonte: Relatório Anual Banco do Brasil (2007, p.148)

Nos Editais do concurso para o ingresso na empresa, o Banco reserva 5% das vagas para pessoas portadoras de deficiência, em conformidade com o que orienta a Lei 8.213/91¹⁵. O quadro de funcionários portadores de deficiência física no Banco aumentou em relação ao ano de 2005, totalizando 1.473 em 2006.

¹⁵ Esta Lei dá proteção jurídica ao portador de deficiência física.

O Banco vem apresentando um aumento no número de mulheres em funções de chefia, conforme dados da Tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição de gênero em cargos de chefia

Gênero, Cargo de Chefia (%)	2005	2006
Homens	83,5	81,6
Mulheres	26,5	28,4

Fonte: Relatório Anual Banco do Brasil (2007, p.148).

Buscando incentivar a democratização das oportunidades de capacitação, o BB instituiu a meta individual anual de, no mínimo, 30 horas de treinamento para 90% dos funcionários, com foco no desenvolvimento de competências necessárias a excelência profissional. Além disso, incentivou o aumento da oferta de ações de treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Em 2006, a meta foi cumprida por 96,7% dos funcionários e o tempo médio de treinamento observado atingiu 150,60 horas (RELATÓRIO ANUAL BANCO DO BRASIL, 2007), com resultado total de 12.718.484 em horas. Apóia e incentiva também iniciativas dos funcionários no tocante à educação formal, conforme dados da Tabela 5.

Tabela 5 – Programas de apoio ao desenvolvimento de funcionários

Programa	Nº Beneficiários
Bolsas de Graduação (Presencial e a distância).	8.160
MBA a distância	5.570
Bolsas para cursos de língua estrangeira	398
Certificação Legal de Investimentos	17.700
Programa Extraordinário de Aprimoramento	52.226

Fonte: Sistemas internos do Banco, 2007

Outra política no relacionamento do BB com seus funcionários é o programa Ascensão Profissional, que está inserido no processo de implantação do modelo de Gestão por Competências. O programa foi formatado para conferir simplicidade, clareza e transparência aos critérios de ascensão profissional. Dessa forma, a ascensão tem como pressuposto a meritocracia, baseada nas competências expressas pelo funcionário. O programa é constituído de três etapas: certificação, qualificação e comissionamento. Na etapa de certificação os funcionários classificados no recrutamento se submetem a provas de conhecimentos em temas relevantes à prática bancária. A segunda fase é composta por entrevistas e

avaliações técnico-comportamentais de acordo com um perfil previamente definido. Por fim, no comissionamento, o funcionário concorre às funções comissionadas e pode ser nomeado se obtiver classificação entre os mais bem pontuados da oportunidade.

O gerenciamento do processo de recrutamento interno de profissionais para preenchimento de vagas em cargos comissionados no BB é feito pelo Sistema de Talentos e Oportunidades (TAO). O sistema tem como premissa identificar e mensurar as competências e experiências dos funcionários, bem como sinalizar para seu corpo de colaboradores as diversas oportunidades oferecidas na Empresa. O TAO visa proporcionar agilidade, transparência e segurança na escolha dos profissionais, além de facilitar o processo de gerenciamento de competências (BANCO DO BRASIL, 2006).

O BB despendeu em salários R\$ 7 bilhões em 2006. Foram destinados R\$ 773,1 milhões a título de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), distribuídos conforme negociações em acordos coletivos específicos com entidades representativas dos funcionários (RELATÓRIO ANUAL BANCO DO BRASIL, 2007).

A previdência complementar oferecida pelo BB aos seus funcionários está a cargo da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ), o maior fundo de pensão da América Latina, mantida com contribuições do Banco e dos funcionários, num sistema de gestão compartilhada. Para o atendimento de saúde dos funcionários, o BB mantém, em gestão compartilhada com os funcionários, a Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil (Cassi). Tendo em vista os compromissos e o respeito à diversidade como um de seus princípios, foi autorizada, a partir do primeiro trimestre de 2006, a inclusão de companheiros do mesmo sexo como beneficiários da Cassi. Ainda em relação à saúde, as Unidades Regionais de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental do BB conduzem o Programa de Assistência às Vítimas de Assaltos e Seqüestros (Pavas).

O relacionamento do BB com seus funcionários e colaboradores se dá por meio de diversos canais de comunicação, como os Portais na Internet e na Intranet, a Agência de Notícias (canal no sistema interno do Banco), a revista bb.com.você, a TVBB (TV corporativa), o Caderno Profissionalização e a Ouvidoria Interna.

Anualmente o Banco oferece, para preenchimento voluntário de seus funcionários, uma pesquisa de Satisfação no Trabalho. A pesquisa avalia a

satisfação em relação ao trabalho sob diferentes aspectos, como recompensas, relacionamentos, oportunidades de crescimento e condições de trabalho.

A taxa de rotatividade de pessoal – relação entre as admissões e os desligamentos (voluntários e involuntários) – no último ano ficou em 3,8% e o percentual de absenteísmo (ausências não programadas) encerrou o ano no patamar de 1,6% (RELATÓRIO ANUAL BANCO DO BRASIL, 2007).

3.4.2 A Educação no Banco do Brasil - Universidade Corporativa – UniBB

O sistema de Educação Corporativa do Banco existe desde 1965. Ao longo dessa experiência de mais de 40 anos, o Banco busca a excelência em Educação Empresarial. Procura propiciar condições adequadas ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários (RELATÓRIO ANUAL BANCO DO BRASIL, 2007).

Numa breve retrospectiva na história da Educação Corporativa do Banco, identificam-se eventos que marcaram avanços significativos e que influenciaram sua configuração atual. A linha do tempo descrita pelo Quadro 11, pontua os principais eventos.

ANO	EVENTO
1964	Criado Grupo de Trabalho para atuar na formação de instrutores e apresentar anteprojeto para os centros de treinamento.
1965	O Banco passou a desenvolver treinamentos internos, presenciais e a distância, com a criação do DESED – Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal. Iniciaram-se propostas de parceria com instituições de ensino, escolas de inglês e ofertas de bolsas de estudos no exterior.
1977	Foi introduzida a sistematização do treinamento e adotado o conceito de formação permanente. São implantadas tecnologias avançadas de ensino profissional em sala de aula, valorizando a figura do treinando como sujeito da aprendizagem.
1988	Surge o Programa de Informatização no Treinamento.
1992	Criado o Programa BB Educar destinado à alfabetização de jovens e adultos. Continuação
1993	Lançado o Programa BB MBA Treinamento de Altos Executivos ¹⁶ , destinado à formação de Conselheiros, Diretores, Executivos da Direção Geral e Órgãos Regionais, Gerentes de Agências no Exterior e Agências estratégicas no País, visando o desenvolvimento da excelência técnico gerencial desse público.

1996	Lançado o Programa Profissionalização, buscando estimular a discussão de conceitos como empregabilidade, planejamento de carreira e autodesenvolvimento profissional.
1998	Criada a TV Corporativa – TVBB iniciando a experiência do Banco em teletreinamento.
2001	Inaugurado o Portal do Desenvolvimento Profissional, possibilitando o acesso a toda a informação sobre educação corporativa em ambiente web (Intra e Internet).
2002	No dia 11 de julho é lançada a Universidade Corporativa - UniBB, que dá continuidade à evolução da educação corporativa no Banco do Brasil.
2003	Criado o Programa Extraordinário de Desenvolvimento Profissional para co-gestão do orçamento de treinamento com os funcionários. É realizado o 4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócioambiental.
2004	Lançado o Programa de Tele-educação Rede Aberta. São iniciadas as bases do Programa de Gestão de Desempenho por Competências no BB. O projeto experimental mapeou as competências profissionais em toda a empresa, com base em situações reais de trabalho e orientou a implantação do sistema de avaliação e desenvolvimento de competências no Banco. É realizado, por iniciativa da UniBB, o primeiro Encontro de Bancos Públicos para o desenvolvimento de competências profissionais. É formalizado convênio entre o BB/UniBB e o Ministério da Educação – INEP para a Certificação de Competências Ocupacionais no BB.
2005	Firmado convênio entre a UniBB e o MEC para a criação da Universidade Aberta do Brasil – UAB, lançando o vestibular disponibilizando seis mil vagas para funcionários. É implantada a Gestão do Desempenho por Competências e o Programa de Identificação e Desenvolvimento de Altos Executivos.

Quadro 11 – Linha do Tempo da história da Educação Corporativa do Banco do Brasil
Fonte: www.bb.com.br. Acesso em 30 dez. 2006.

De acordo com o Banco a proposta da UniBB está centrada em desenvolver quatro aprendizagens essenciais para os profissionais do século XXI, conforme classificação da UNESCO: Aprender a Conhecer; Aprender a Fazer; Aprender a Conviver; e Aprender a Ser. O processo educacional é orientado pelos seguintes eixos metodológicos: Participante, sujeito da educação; Problematização da realidade; Método Socializador e Dialógico; Democratização do Saber; Educação Contínua; e Visão Global e Integrada da Dinâmica do Banco (UniBB, disponível em <http://www.bb.com.br>).

A estrutura da UniBB constitui-se de Portal virtual onde estão disponíveis diversos conteúdos e funcionalidades e vinte unidades regionais de Gestão de Pessoas e de Responsabilidade Sócioambiental – GEPES, localizadas nas principais capitais do país e em Ribeirão Preto (SP), totalizando 121 salas de aula, podendo atender a 3.600 treinandos, simultaneamente. Conta ainda com 13 auditórios, com capacidade total para 1.525 pessoas (informação verbal)¹⁷.

A UniBB disponibiliza *portfólio* de 200 cursos presenciais, sob a condução de 2 mil Educadores Corporativos, funcionários do Banco (informação verbal)¹⁸. A estratégia educacional da UniBB fundamenta-se na educação contínua, através de ações que ocorrem ao longo de toda a carreira do indivíduo que está em constante processo de transformação e de crescimento (UniBB, disponível em <http://www.bb.com.br>).

Além da formação do corpo funcional, a educação corporativa do Banco tem sido gradativamente estendida para outros públicos, no intuito de contribuir para o aprimoramento das relações negociais e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes de sua cadeia de relacionamentos e com a sociedade. O Banco estende alguns de seus programas a clientes, fornecedores e parceiros, buscando constante interação com todos os segmentos da sociedade com o meio acadêmico e com variadas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no Exterior.

3.5 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE PESSOAS

3.5.1 Avaliação de Desempenho

Desde a década de 60, o Banco do Brasil adota instrumentos formais para a avaliação do desempenho de seus funcionários no trabalho.

Ao longo de sua história, o BB vem buscando implementar, em sintonia com as práticas do mercado, dentre várias outras iniciativas em recursos humanos, um sistema de avaliação que possibilite medir e conhecer o desempenho de seus funcionários, entendendo que através destes resultados tem acesso a uma série de informações que possibilitam promover o desenvolvimento de seus funcionários e, em compasso com estes, a evolução da organização como um todo (BANCO DO BRASIL, 2005a).

O ano de 1972 é considerado um referencial do interesse do Banco pelo desenvolvimento de seus funcionários através da avaliação de desempenho. O Banco buscou desenvolver um sistema que permitisse aferir o desempenho de seus funcionários de uma maneira mais precisa e de utilizar os dados obtidos por esse

trabalho como base para iniciativas de aprimoramento de desempenho e políticas de Recursos Humanos. O Banco desejava desenvolver um sistema possível de ser aplicado a funcionários de diferentes cargos, funções e tempo de serviço, de maneira simultânea e avaliando cada cargo dentro de sua especificidade (BANCO DO BRASIL, 2005a).

Em 1973 foi implantada a segunda fase daquele projeto, ampliando o número de agências, propondo um modelo intermediário que simplificasse a mudança do sistema de avaliação. Além da adaptação, havia uma preocupação para que as pesquisas fossem de boa qualidade. Buscou-se definir o que seriam avaliações de boa qualidade, caracterizadas como aquelas que não se concentrassem em integrantes de um grupo de um certo grau, como tradicionalmente ocorrera. Do total de 215 agências, 72,6% das avaliações foram consideradas de boa qualidade, 22,8% não foram consideradas por serem de agências com até cinco funcionários e os 4,6% restantes foram desconsiderados por apresentarem avaliações julgadas como não sendo de boa qualidade (BANCO DO BRASIL, 2005a).

A partir de 1974, iniciou-se estudo para a implantação de novo sistema de avaliação funcional. O objetivo do Banco mantinha o foco em estimular o funcionário a buscar a melhoria de seu desempenho. Todos deveriam ser avaliados para a promoção daqueles que apresentassem maior adaptabilidade para o cargo. Foram criados quatro grupamentos de funcionários: Administração de Assessoria; Administração de Linha; Outros comissionados; e Postos Efetivos.

A nova sistemática de Avaliação Funcional iniciou-se em 1975 e buscava inferir o grau com que o funcionário estaria atendendo aos padrões de desempenho exigidos do seu cargo, estimular o funcionário a buscar a melhoria nos resultados de seu trabalho e estimular o funcionário a buscar desenvolver-se profissionalmente.

Esse modelo caracterizava-se por ser carregado de subjetivismo em sua condução, cada avaliador estaria avaliando o que julgasse certo, sem qualquer conexão com os objetivos do próprio processo de avaliação e os próprios objetivos do Banco, da unidade e do próprio sujeito. Como consequência desse subjetivismo todos os sujeitos foram enquadrados na faixa do desempenho ótimo, sem gerar atritos e possíveis indisposições entre o superior e seu avaliado (BANCO DO BRASIL, 2005a). Essa tendência em enquadrar todos num extremo do desempenho impossibilitava que os resultados obtidos permitissem discriminar diferenças de

desempenho e acabava por prejudicar aqueles funcionários que apresentavam desempenho excelente.

Os aspectos relatados anteriormente corroboram aspectos ressaltados na revisão de bibliografia do capítulo anterior, notadamente quanto aos “vícios da avaliação”: subjetivismo, enquadramento nas faixas de avaliação mais altas, medo de gerar atritos e desvalorização da avaliação..

Em função dos problemas relatados em parágrafo anterior, um novo sistema começou a ser desenvolvido, tendo como prioridade premiar aqueles funcionários que realmente se destacassem, e definir e sanar as carências de desempenho no cargo (BANCO DO BRASIL, 2005a).

No novo sistema projetado, dois avaliadores seriam responsáveis por cada avaliação de modo a evitar a visão de um único avaliador. A Ficha Individual de Avaliação – FIA, era um documento confidencial, utilizado para registrar a avaliação, consignando os dados principais relativos ao desempenho do funcionário. As avaliações eram anuais e o funcionário deveria ter um contato mínimo de 120 dias com o avaliador.

Além da FIA, era utilizado o Mapa de Avaliação Funcional que possuía treze fatores pontuados em cinco graus de atingimento. Em cada grau existiam dois níveis, o menor grau solicitado no fator e o maior grau para a superação, compondo uma escala de zero a nove. O processo dividia-se em duas fases: reunião dos avaliadores e a avaliação em si. Os fatores avaliados eram: Capacidade Administrativa; Capacidade de Decisão; Relacionamento com a Clientela; Liderança; Iniciativa no Trabalho; Conhecimento dos Serviços; Atitude no Trabalho; Rendimento no Trabalho; Qualidade no Trabalho; Cooperação; e Relacionamento no Trabalho.

Novo modelo de avaliação foi elaborado no final da década de 70 e início dos anos 80. Nesse novo modelo, a avaliação era formalizada através do Boletim de Informação e em três categorias: Operosidade; Conduta; e Dedicção. O avaliado recebia notas que representavam comportamentos e totalizavam a nota final da avaliação, máxima de 42 pontos.

A partir de 1977 foram alteradas as normas e os procedimentos para promoções no Banco. As promoções se dariam por critérios de merecimento e de antiguidade, sendo realizadas anualmente, no mês de janeiro. Tinham preferência para promoção os funcionários com direito a promoção por antiguidade, que detinham no mínimo 720 dias de serviço. Em seguida, os que tivessem direito à

promoção por merecimento, que considerava o resultado da soma dos pontos positivos nas três categorias: Operosidade; Conduta; e Dedicção.

Em 1982 o sistema de avaliação de desempenho no Banco passou por uma nova reformulação. Essa nova concepção, que recebeu a denominação de Avaliação de Desempenho Funcional – ADF, buscava adequar a política de recursos humanos do Banco às novas exigências do mercado e da própria organização. O sistema passou a ser visto como uma maneira de se valorizar a força de trabalho do BB, através da busca de uma conscientização da necessidade de desenvolvimento constante (BANCO DO BRASIL, 1992).

Uma mudança essencial no processo de avaliação referia-se ao papel do avaliador, partindo-se da premissa de que melhor avalia quem conhece as potencialidades e realizações do sujeito. O superior imediato passou a ser o responsável pela condução da avaliação. Para garantir uma maior segurança, o superior hierárquico do avaliador¹⁹ e o administrador²⁰ deveriam se manifestar com relação à avaliação.

O foco da avaliação recaiu sobre conhecimentos, habilidades e comportamentos observáveis apresentados na situação de trabalho ao longo do período de avaliação, que passou a ser semestral. O desempenho esperado deveria ser acordado entre avaliador e avaliado, baseado nos fatores da ficha de avaliação. O acompanhamento deveria ser realizado, sistematicamente, comparando o desempenho acordado com o desempenho apresentado pelo funcionário, com anotações na ficha de acompanhamento. O desempenho deveria ser aferido segundo os seguintes níveis: A – Atuação deficiente; B – O desempenho observado não atinge o esperado; C – Alcance do desempenho acordado; D – Excedeu o desempenho esperado; e E – Atuação extraordinária, com rendimento muito acima do esperado. O sistema era dividido em três fases, denominadas: Antes (identificação dos funcionários a serem avaliados, reunião com o superior, análise dos fatores e das expectativas de desempenho); Durante (observação, anotação na ficha do funcionário os pontos de carência e de destaque); e Final (encerramento da avaliação), (BANCO DO BRASIL, 1992).

Depois de encerrada a avaliação, esta deveria ser remetida ao superior imediato do avaliador, que deveria apreciá-la, assinalando seu grau de concordância com a avaliação. Depois de apreciado o grau de concordância do superior com a avaliação, ele deveria remetê-la ao administrador da dependência, que iria assinalar

o potencial para comissionamento e outras considerações relacionadas à avaliação (BANCO DO BRASIL, 1992).

Um dos elementos considerados no processo de ADF era a busca de crescente conscientização do novo perfil esperado do funcionário. O sujeito deveria buscar seu constante aprimoramento, visando assumir posições e tarefas mais complexas (BANCO DO BRASIL, 1992).

Uma das maiores preocupações que permearam o sistema ADF era a importância de que esse sistema refletisse realmente o desempenho apresentado pelo sujeito, em especial no que se referia às indicações sobre comissionamento. Nessa formulação o desempenho de uma dada atividade exigia do sujeito conhecimentos, habilidade e atitudes, em quatro diferentes dimensões: Técnica (realização das tarefas e dos objetivos); Administrativa (atividades de planejamento, organização e controle do trabalho, além da tomada de decisões e gerenciamento pessoal); Interpessoal (relacionamento entre pessoas e grupos, participação e clima); e Político-Negocial (condução da negociação e relações de poder e influência), (BANCO DO BRASIL, 1992).

Depois de realizados os registros, o avaliado deveria se manifestar acerca de sua avaliação, devendo expressar sua concordância tanto relativa aos conceitos quanto às indicações para comissionamento.

Certamente, o sistema ADF representou uma evolução positiva em relação ao sistema anterior, na medida em que procurou se mostrar mais aderente às capacidades necessárias ao desempenho de cada cargo, reduzindo a subjetividade por meio de uma melhor descrição de seus itens de avaliação. Outro indicador de avanço foi a inclusão da concordância do avaliado quanto aos resultados. Tais avanços corroboram também com a análise sobre a evolução dos modelos de gestão de desempenho por competências registrada no capítulo anterior.

Decorridos praticamente 15 anos de existência do sistema ADF, no final da década de 90 o Banco iniciou um estudo complexo que buscou traçar uma nova sistemática de avaliação de desempenho. Esse sistema deveria alinhar-se à nova realidade econômica de acirramento do mercado financeiro, com o incremento no mercado das instituições financeiras internacionais e o crescimento no processo de globalização da economia.

Para sua concepção, o Banco buscou traçar um modelo compatível com essa nova configuração econômico-político-social. A premissa básica da nova sistemática

seria possibilitar a criação de um modelo convergente com a melhoria do resultado organizacional, através da comparação entre o que se esperava alcançar e o que era realizado efetivamente, unindo o desenvolvimento profissional do funcionário aos objetivos do Banco. Note-se que, mais uma vez, aspectos relatados e analisados no capítulo anterior, de revisão teórico-empírica estão presentes nesta nova iniciativa do Banco do Brasil, em especial a busca pela harmonização e compatibilização entre objetivos pessoais e objetivos organizacionais.

O novo modelo teve como referencial teórico o Balanced Scorecard – BSC, de Kaplan e Norton (1992), baseado em pesquisas que sugeriam a criação de um sistema que disponibilizasse uma visão mais ampla do desempenho da organização, baseando essa visão em diferentes medidas, evitando-se a avaliação centrada exclusivamente em aspectos financeiros (BANCO DO BRASIL, 2005a).

A eficácia do sistema seria alcançada ao conseguir traduzir a missão e os objetivos da organização, em metas e indicadores específicos e mensuráveis. Uma das premissas do BSC indica que aquilo que é medido, é alcançado (KAPLAN e NORTON, 1992). Portanto, o foco da organização deve se direcionar para os diferentes fatores que possam estar relacionados aos seus resultados, buscando considerá-los de forma balanceada, de acordo com o grau de contribuição real de cada fator.

No modelo proposto pelo BSC, os tradicionais indicadores financeiros são complementados com indicadores operacionais, de satisfação de clientes, processos internos e, principalmente, de fatores ligados à capacidade da empresa de aprender. Esses indicadores mantêm uma relação direta com o resultado financeiro, o que possibilita a esperada visão global da organização (BANCO DO BRASIL, 2005a).

O Banco teve que se adaptar às novas exigências impostas pelas reformulações de ordem administrativa e de configuração organizacional, o que significou um novo impulso para buscar maiores e novos espaços no mercado financeiro, tendo como ferramenta um novo modelo de Gestão de Pessoas.

A Gestão do Desempenho Profissional – GDP, como foi denominada, foi criada objetivando promover ações que levassem a vinculação do desenvolvimento dos profissionais do Banco com os objetivos organizacionais, direcionando o desempenho para a melhoria dos resultados do Banco. Os funcionários foram estimulados à busca do desempenho excelente, buscando vinculá-los aos objetivos de sua unidade e da organização (BANCO DO BRASIL, 2005a).

Essa rede de informações devia auxiliar os gestores no gerenciamento das pessoas, permitindo o acompanhamento do desempenho individual e desenvolvendo ações para a melhoria constante do atendimento ao cliente e a geração de informações que subsidiassem outros sistemas: busca de novos talentos; seleções; movimentações; promoções; orientação profissional; retribuição; treinamento; e desenvolvimento (BANCO DO BRASIL, 2005a).

A GDP foi desenvolvida englobando a avaliação de todos os funcionários da carreira administrativa que tivessem trabalhado no mínimo 90 dias no semestre. O modelo baseado no foco do resultado buscava manter-se flexível, permitindo adaptar-se às mudanças estratégicas demandadas pelo mercado.

O período avaliativo coincidia com o período de apuração dos resultados do Banco, que como instituição financeira, publica semestralmente seu balanço. O ciclo de avaliação com início nos meses de janeiro e julho de cada ano, dividia-se em três etapas.

A primeira etapa, Planejamento (com sobreposição com a etapa de Encerramento do período anterior, onde as informações obtidas serviriam de base para planejar o período de avaliação subsequente). O Planejamento era orientado segundo as metas e objetivos da unidade. A segunda etapa, Acompanhamento (desenvolvida ao longo do período, correspondia à periodicidade negocial do Banco), na qual o avaliador observaria a evolução do cumprimento do acordo de trabalho (metas), registrando sua percepção (BANCO DO BRASIL, 2005a).

Foram determinadas cinco perspectivas para orientar a etapa de Acompanhamento, orientando a criação de valor num curto, médio ou longo prazo, em conformidade com as ações e planejamento da organização (BANCO DO BRASIL, 2005a).

A perspectiva Estratégia e Operações media a convergência entre as ações dos funcionários e a estratégia da empresa, com base nas metas estipuladas para a unidade. Foi criado o sistema Matriz de Metas que possibilitava a divisão das metas entre as equipes, permitindo acompanhamento mais individualizado e uma avaliação mais criteriosa.

A perspectiva Resultado Econômico englobava elementos relacionados à capacidade do funcionário gerar resultados para a organização através dos recursos que lhe eram disponibilizados.

Na perspectiva Satisfação do Cliente era medido o grau de atendimento das necessidades do cliente, visando o incremento do negócio, nas fases da venda e pós-venda. O resultado era obtido através de pesquisa de satisfação.

A perspectiva Comportamento Organizacional era elaborada pela contribuição do avaliado ao aprimoramento do clima organizacional e para criação de um clima interno produtivo. Foi elaborada pesquisa de caráter confidencial, semestral, com impacto na avaliação dos grupamentos de gerenciamento e avaliação da unidade.

Na perspectiva Processos Internos buscava-se medir a contribuição do funcionário para melhoria dos processos de trabalho voltados para a excelência na realização das tarefas.

Para mensurar o desempenho, as perspectivas eram avaliadas em duas dimensões: Metas, focadas nos resultados e Fatores focados em elementos observáveis no cotidiano da realização das tarefas do funcionário.

Na dimensão metas o sistema atribuía, automaticamente, os conceitos em cada perspectiva de desempenho, utilizando-se réguas de dispersão específicas a cada indicador. A apuração dos resultados dos indicadores era feita através de pesquisas de clima organizacional (perspectiva Comportamento Organizacional), pesquisas de satisfação de clientes externos e internos (perspectiva satisfação do cliente), dados de aplicativos que acompanhavam a qualidade de processos (perspectiva Processos Internos), informações do sistema orçamentário e de aplicativos que acompanhavam a venda de produtos, a prestação de serviços e a rentabilidade de carteiras de clientes (perspectiva Resultado Econômico e Estratégia e Operações), (BANCO DO BRASIL, 2005a).

Na dimensão fatores o superior atribuía os conceitos com base em suas observações sobre o comportamento do avaliado, considerando treze fatores, vinculados às perspectivas (BANCO DO BRASIL, 2005a).

Nesse modelo um aspecto importante é o balanceamento de pesos entre as cinco perspectivas de desempenho, permitindo compatibilizar a GDP à estratégia corporativa em cada ciclo avaliatório, elevando o peso de determinada perspectiva de acordo com o interesse estratégico do Banco. Caso a ênfase seja fidelizar clientes, aumenta-se o peso na perspectiva correspondente, Satisfação de Clientes. Verifica-se, também, o balanceamento de pesos entre as dimensões metas para funcionários do segmento gerencial, enquanto que na dimensão fatores o maior

peso é atribuído aos funcionários do segmento técnico (BANCO DO BRASIL, 2005a).

Durante o período de acompanhamento, avaliado e avaliador deviam anotar no sistema fatos que poderiam ser relevantes e serviriam de base para a avaliação final do funcionário.

A pontuação obtida na avaliação das metas e fatores comporia o Placar do Desempenho Profissional. O avaliador deveria atribuir conceitos segundo a escala: 1 – Desempenho Insuficiente; 2 – Desempenho abaixo do esperado; 3 – Desempenho pouco abaixo do esperado; 4 – Desempenho esperado; 5 – Desempenho acima do esperado; 6 – Desempenho excepcional.

A última etapa do processo era a de Encerramento, onde era verificado o grau de atingimento das metas do funcionário, em comparação com o acordado. O conceito a ser atribuído seguia a escala de seis pontos e o conceito final em cada perspectiva era obtido pela média ponderada dos conceitos, ajustados com o peso estabelecido para cada fator avaliado.

Concluídas as anotações e determinados os conceitos o avaliador deveria anotar as indicações para comissionamento para o avaliado.

Formalizada a avaliação, o avaliado deveria expressar sua concordância ou discordância dos conceitos e indicações que lhe foram atribuídos pelo seu avaliador. Havendo discordância, o consenso deveria ser buscado com a mediação do Comitê de Administração da unidade. Não havendo conciliação a avaliação era encerrada com a discordância.

3.5.2 Gestão do Desempenho por Competências

Conforme a breve retrospectiva apresentada na seção anterior, o Banco já utiliza instrumentos formais de avaliação de desempenho dos seus funcionários há mais de 40 anos.

Embora demonstrada uma larga experiência com avaliação de desempenho, foi em 1998, numa das diversas mudanças visando aprimorar o sistema, que o modelo implementado procurou promover em sua essência, o alinhamento do desempenho individual do funcionário à estratégia corporativa.

A GDP objetivava compatibilizar os desempenhos no nível individual, com o desempenho organizacional, utilizando como referencial os parâmetros definidos pelo Banco em sua estratégia corporativa. Além desse objetivo, a intenção subjacente do novo modelo proposto era minimizar subjetividades e vieses no processo de avaliação, que vinha sendo, fundamentalmente, centrado na observação do comportamento dos funcionários, sem que fossem estabelecidas metas ou que os resultados do processo fossem também avaliados.

A GDP representou um significativo avanço do Banco em seus instrumentos de gestão de desempenho, tendo sido reconhecida pelo mercado, inclusive sendo objeto de benchmarking por várias empresas (BANCO DO BRASIL, 2005b). Inobstante todo o êxito verificado, o modelo começou a apresentar uma série de distorções ao longo do tempo, conforme ficou evidenciado no 4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócioambiental, realizado pelo Banco do Brasil, em 2003.

A metodologia utilizada naquele fórum, sustentada no construtivismo, permitiu mobilizar a base do funcionalismo orientada pela configuração de quatro etapas: local, regional, estadual e nacional. Em cada etapa, os funcionários elegeram um representante para participar da etapa seguinte, garantindo a legitimidade e a representatividade em todas as etapas do Fórum.

As contribuições geradas foram acolhidas sem crítica, votação ou censura, integrando material constituído de 18 mil críticas e sugestões. Dos 31 temas propostos, cinco englobaram 43% das contribuições, que por sua recorrência e importância, mereceram atenção especial do Banco.

O modelo de avaliação de desempenho GDP foi um dos sistemas com maior número de críticas e sugestões para a criação de um sistema mais democrático e que pudesse promover melhor o desenvolvimento profissional. Dentre as questões levantadas pelos funcionários foi registrada a “utilização da GDP como instrumento de ameaças e punição, desvirtuando sua função normativa”, “a falta de acompanhamento, o preenchimento ‘pro forma’ na última semana da avaliação”, e “a possibilidade de fechamento de não-concordâncias pelo Comitê contribuindo para que o instrumento se torne inconstitucional e ineficaz” (BANCO DO BRASIL, 2005c, p.13).

O Banco publicou o balanço do 4º Fórum, divulgando entre os funcionários o tratamento dado a cada uma das questões levantadas e o resultado de seus

esforços para compatibilizar os desejos das pessoas e as políticas e práticas da empresa, inclusive aquelas que não puderam ser colocadas em prática, muito embora tenham sido analisadas.

Em consonância com as críticas e com os compromissos assumidos de resolução dos problemas detectados no fórum, o Banco decidiu pela implementação de um novo modelo de Gestão do Desempenho por Competências – GDP, em todas as suas dependências, no Brasil e no exterior, a partir de 2005.

O Quadro 12 apresenta uma síntese com as principais características dos modelos de avaliação formal de desempenho dos funcionários utilizados pelo Banco nos últimos anos.

Ano	Sistema	Foco da Avaliação	Sentido da Avaliação	Ciclo
1960	Boletim de Informações	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 e atingimento de resultados por meio de metas + fatores comportamentais	Descendente e Ascendente (Pesquisa de Clima)	Semestral
2005	GDP por Competências	Desempenho e atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + desenvolvimento de competências e planejamento de carreira	Múltiplas: - Descendente - Ascendente - Lateral (Pares) - Auto-avaliação	Semestral

Quadro 12 – Síntese do histórico dos sistemas de avaliação do Banco do Brasil
Fonte: UniBB: Curso auto-instrucional Gestão do desempenho por Competências (BANCO DO BRASIL, 2005c, volume 1, p.9)

A GDP por competências integra em um único instrumento, os pressupostos de três tecnologias referenciadas pela literatura como modernas práticas de gestão: a gestão por competências, o *Balanced Scorecard* e a avaliação 360 graus ou avaliação por Múltiplas Fontes (CARBONE e outros, 2005). Um maior detalhamento deste novo sistema de gestão por competências vai ser apresentado no capítulo a seguir, de método. Isso porque, a percepção da GDP pelos avaliados é o objeto desta dissertação.

4. MÉTODO

O objetivo deste capítulo é apresentar o método adotado nesta dissertação. Suas etapas estão representadas de forma sucinta na Figura 6.

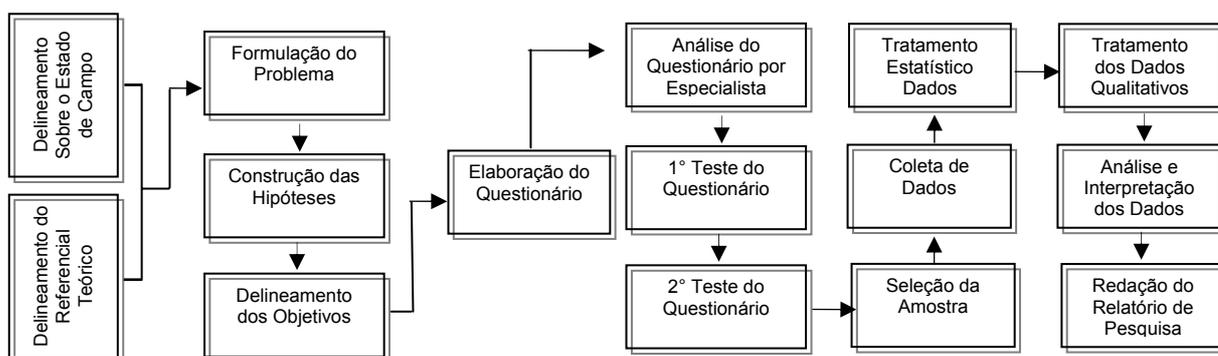


Figura 6 – Etapas metodológicas da Pesquisa
Fonte: Gil (1999). Adaptação da autora.

As seções a seguir, explicitam a problematização do objeto e a questão de pesquisa, suas hipóteses e os procedimentos adotados em cada uma dessas etapas.

4.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Um desafio se apresenta para as organizações: criar valor através de recursos intangíveis, que envolvem especialmente, o conhecimento, a inovação, a habilidade, o desenvolvimento, a motivação e a capacidade de mobilização de funcionários; aspectos estes, de gerenciamento mais complexo.

Um dos recursos adotados pelas empresas para enfrentar tal desafio são os novos sistemas de gestão integrados à sua estratégia corporativa, com foco no desenvolvimento das competências individuais de seus funcionários, estas imprescindíveis à sustentação das competências organizacionais. A gestão adequada dessas competências requer a capacidade de medir, avaliar, desenvolver e ajustar o desempenho das pessoas ao desempenho desejado pela organização

No entanto, apesar da crescente difusão de modelos referenciados em competências, diversos pesquisadores referem-se à noção de competência como

um “conceito ainda em construção”, conforme abordado pelo referencial teórico no capítulo 2. Ademais, muitos dos antigos “vícios da avaliação” aplicam-se aos modelos de avaliação por desempenho, revisados nesta dissertação: subjetivismo, unilateralidade; tendência central; efeito halo; falta de memória; supervalorização da avaliação; e desvalorização da avaliação; (BERGAMINI; BERALDO, 1988; SIQUEIRA,2002). A esses velhos vícios, parece que se somam outros novos: ausência de *feedback*, falta de associação entre remuneração e avaliação por competências; baixa utilização dos resultados para efeito de desenvolvimento; utilização do sistema para punição, pouca articulação entre estratégia e modelo de gestão por competência, baixa difusão do modelo de avaliação 360 graus (LUCENA, 1995; RUANO, 2003; NERI, 2005).

Tais distorções constituem desafios a serem superados pelas empresas na busca da efetividade do instrumento de avaliação do desempenho de seus funcionários. Essas questões mobilizaram estudos envolvendo experiências na Administração Pública Federal, numa iniciativa da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. O Quadro 13 relaciona fatores críticos que interferem no sucesso de um sistema de avaliação de desempenho, de acordo com dados de pesquisa realizada pela ENAP (2000), que analisa e consolida informações sobre sistemas de avaliação de desempenho existentes na Administração Pública Federal.

Fatores de sucesso de um sistema de avaliação de desempenho
▪ Avaliar as práticas já existentes para identificar seus problemas e falhas.
▪ Estudar as práticas de avaliações utilizadas por outras organizações.
▪ Conhecer a opinião dos avaliados em relação ao sistema em vigor.
▪ Conhecer a atitude de avaliadores e avaliados em relação ao sistema em vigor.
▪ Conhecer as expectativas de avaliadores e avaliados em relação ao sistema a ser implantado.
▪ Definir diretrizes conceituais e metodologias para a avaliação.
▪ Uso de estratégias para aumentar o comprometimento dos gerentes em todas as fases de avaliações.
▪ Divulgar o sistema
▪ Participação dos empregados em todas as fases de avaliações.
▪ Realizar experiência piloto
▪ Acompanhamento do sistema de avaliação de desempenho e implementação de modificações.
▪ Treinamento de Avaliadores.

Continuação

▪ Procedimentos para identificar qualidades e deficiências no desempenho dos empregados e reconhecer obstáculos à execução das tarefas/ <i>feedback</i> .
▪ Evitar distorções perceptivas
▪ Estratégias para estabelecer objetivos, explicitar expectativas, aconselhar e propiciar desenvolvimento da carreira funcional do empregado.
▪ Oportunidades suficientes de observação do desempenho por parte dos avaliadores.
▪ Consideração de fatores que estão fora do controle dos avaliados, mas que interferem no seu desempenho.
▪ Direito à voz no processo de avaliação de desempenho.
▪ Decisão política da alta direção da organização de transformar a priorização organizacional.
▪ Simplicidade e facilidade de operacionalização.
▪ Comprometimento dos gerentes e supervisores em geral, por serem os responsáveis pela aplicação e uso da avaliação.
▪ Uso adequado das informações geradas pela avaliação para alimentar outros sistemas de administração e desenvolvimento de recursos humanos.
▪ Confiabilidade das avaliações efetuadas.
▪ Preparo dos avaliadores para a realização de entrevistas e fornecimento de <i>feedback</i> .

Quadro 13 – Fatores de sucesso de um sistema de avaliação de desempenho
 Fonte: ENAP (2000, p. 79)

Pesquisa realizada por Abbad (1991) identifica discrepâncias entre normas técnicas de avaliação e a prática das avaliações, sendo ainda insuficientes normas e procedimentos de avaliação tecnicamente consistentes, o que é evidenciado pelo descompasso entre procedimentos previstos e operacionalizados.

As pesquisas realizadas sobre a aplicação de modelos de gestão por competência ainda não oferecem resultados sobre alguns aspectos que os tornem passíveis de generalização a diversos contextos empresariais. Como já observado no capítulo 2, a maioria das pesquisadas revisadas para elaboração desta dissertação, por exemplo, são estudos de caso, que têm como pesquisados os gestores de RH, envolvidos diretamente com a concepção e a implantação de sistemas de gestão por competência nas empresas.

O Banco do Brasil avalia formalmente o desempenho de seus funcionários há mais de 40 anos e, ao longo desse tempo, vem investindo em mudanças nos sistemas no intuito de aprimorar seu modelo de gestão. A nova GDP do Banco do Brasil procura alinhar o desenvolvimento de competências organizacionais às competências individuais de seus funcionários. Conforme abordado no capítulo 3, a implantação do modelo de gestão por competências em 2005 procurou levar em

consideração muitas das críticas feitas pelos seus funcionários ao sistema de avaliação anterior. As principais críticas dos funcionários estão descritas no Quadro 14. No conjunto de críticas listadas nesse quadro, destacam-se: a avaliação exclusivamente ascendente; o uso do instrumento para punição; e a inexistência de instrumento de gestão do desempenho com foco no desenvolvimento do funcionário. A confrontação entre os Quadros 13 e 14 permite concluir que as críticas dos funcionários do Banco do Brasil estão por trás de muitas das indicações elaboradas pela ENAP (2000) para promover o sucesso de modelos de avaliação de desempenho.

PROBLEMAS DO MODELO ANTERIOR
a) O caráter unilateral e descendente da avaliação, na dimensão fatores, e conseqüente utilização do instrumento, por parte de alguns gestores, para o exercício de pressão e controle psicossocial do trabalho;
b) A falta de acompanhamento por parte de alguns gestores (ausência de <i>feedback</i>);
c) O processo pouco participativo e democrático;
d) A ausência de conseqüência prática da eventual discordância do avaliado em relação às indicações ou aos conceitos que lhe eram atribuídos;
e) O caráter muito genérico dos treze fatores, os quais se aplicavam a todos os funcionários, independentemente de sua área de atuação, cargo ou nível hierárquico; e
f) Os conflitos entre avaliados e avaliadores e a utilização do instrumento para o exercício de práticas de poder, em decorrência da necessidade de indicação do gestor para que seus subordinados pudessem concorrer ao exercício de cargos comissionados.

Quadro 14 – Problemas identificados no modelo de gestão anterior.
Fonte: Banco do Brasil, 2005b.

As deficiências apontadas, aliadas às mudanças no contexto organizacional e as mudanças na estratégia do Banco, sinalizavam a necessária reformulação do modelo de gestão do desempenho vigente.

A insatisfação dos funcionários com o modelo anterior motivou a concepção e implantação de um novo modelo formal de avaliação de desempenho visando atender as necessidades do Banco e, ao mesmo tempo, ser um modelo justo e legitimado pelos funcionários.

A partir disso, no início de 2004, o Conselho Diretor do Banco posicionou-se autorizando a constituição de um grupo de trabalho multidisciplinar, no qual se

integraram Analistas de diversas áreas do Banco, visando propor ajustes e aprimorar o modelo.

As sugestões apresentadas pelos funcionários geraram alterações significativas em relação aos modelos anteriores adotados pelo Banco ao agregarem num único instrumento a Avaliação de Desempenho por Múltiplas Fontes, ou 360 graus, a Gestão por Competências e o *Balanced Scorecard*.

Realizados análises e diagnósticos, o grupo de trabalho apresentou propostas (CARBONE e outros, 2005), dentre as quais se destacaram as descritas no Quadro 15.

PROPOSTAS PARA O NOVO MODELO
a) A substituição dos treze fatores genéricos, avaliados na dimensão fatores, por competências mapeadas, de caráter mais objetivo e específico;
b) A adoção da avaliação por Múltiplas Fontes (Superior, Pares, Subordinados e Auto-avaliação), para minimizar vieses e ampliar a participação;
c) O fim da obrigatoriedade de indicações para concorrer a cargos comissionados;
d) Ajustes na escala de avaliação;
e) O fim da necessidade de concordar ou discordar dos conceitos atribuídos, visto que a auto-avaliação já expressaria eventual concordância ou discordância do avaliado;
f) A adequação do nome da dimensão fatores, que passaria a ser denominada dimensão competências; e
g) A adoção de mecanismos e instrumentos para estimular o acompanhamento contínuo (<i>feedback e coaching</i>) e a utilização do sistema para promover a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional dos funcionários.

Quadro 15 – Propostas para o novo modelo.

Fonte: Banco do Brasil (2005b).

Novamente a comparação entre os Quadros 13 e 15 põe em relevo a convergência entre as proposições da ENAP (2000) e as propostas do grupo de trabalho do Banco do Brasil. Ademais, o modelo proposto adotou como referencial teórico o conceito de que competências “representam a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional” (BANCO DO BRASIL, 2005c, p.21), e entende que as competências são reveladas quando as pessoas agem em situações profissionais com as quais se defrontam (BANCO DO BRASIL, 2005e).

Foram mapeadas competências relevantes ao trabalho, realizando-se análise documental (interpretação de conteúdo da estratégia corporativa, planos operacionais e outros documentos) e entrevistas semi-estruturadas, individuais e coletivas, com funcionários de diversos segmentos, níveis e unidades (CARBONE e outros, 2005).

Os conceitos são atribuídos aos diversos indicadores, estes vinculados a cinco perspectivas, estas vinculadas à dimensão metas e à dimensão competências. O balanceamento dessa pontuação dá origem ao Placar final do Desempenho Profissional do funcionário, conforme ilustra a Figura 7.

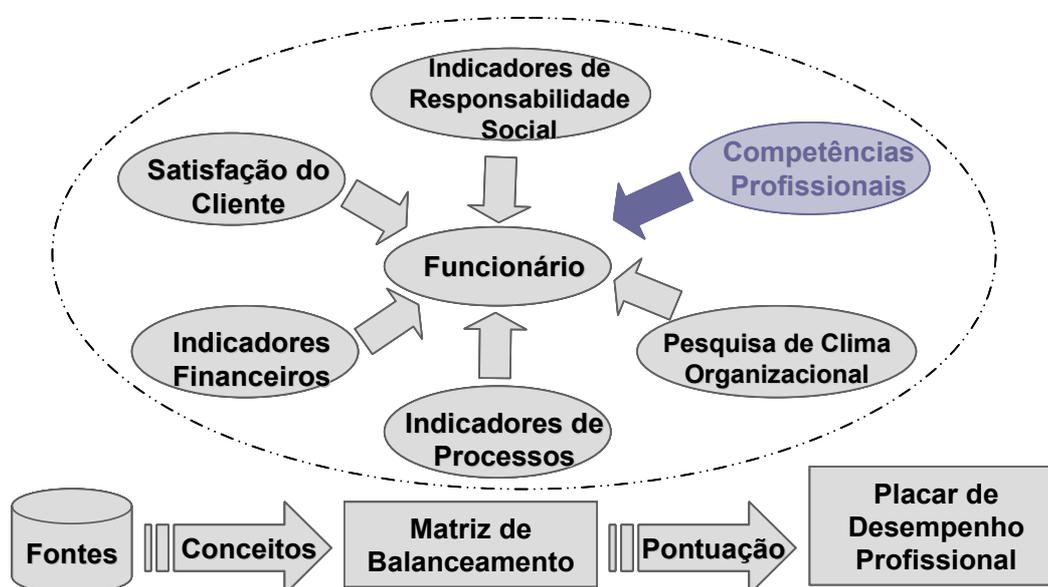


Figura 7 – Dinâmica da avaliação: Dimensões Metas e Competências, Perspectivas e Indicadores.
Fonte: UniBB – Fascículo PROFI (BANCO DO BRASIL, 2005e, p.24).

A concepção do instrumento se deu de forma participativa, com a contribuição de funcionários, modificando conteúdos do modelo anterior, destacando-se quatro aspectos significativos nas mudanças implementadas (BANCO DO BRASIL, 2005d).

A primeira mudança foi a substituição da Matriz de Fatores pela Matriz de Competências, ante a dificuldade de o funcionário em relacionar o seu trabalho e sua atividade diária nas mais diversas áreas do Banco com os trezes fatores indicados para a avaliação no modelo anterior.

A visão de Competência favorece confrontá-la com o desempenho observado e, considerando a diversidade de atividades em diferentes áreas do Banco, o

modelo contempla três tipos de competências: as Fundamentais, num total de dez, comuns a todos os funcionários do Banco; as Específicas, no máximo de oito, distribuídas pelas unidades da empresa de acordo com as características específicas das atividades realizadas em cada uma delas, ou seja, aplicáveis a grupos de funcionários, de acordo com o papel ocupacional exercido e a área de atuação relacionadas; e as Gerenciais, num total de cinco, espelhadas nas atividades dos gestores de equipes.

A segunda mudança substancial foi a avaliação por Múltiplas Fontes ou 360 graus, que torna todos os funcionários avaliadores, atendendo ao anseio do funcionário por processos de trabalho mais participativos e democráticos. Os avaliados passam a agentes ativos no processo de avaliação, em um sistema com mais de uma percepção sobre um mesmo desempenho, resultando no compartilhamento da responsabilidade.

Cada funcionário faz a sua auto-avaliação e é avaliado pelo seu superior, pelos seus pares (sorteados aleatoriamente pelo sistema), e pelos seus subordinados, no caso dos gestores, conforme ilustra a Figura 8.

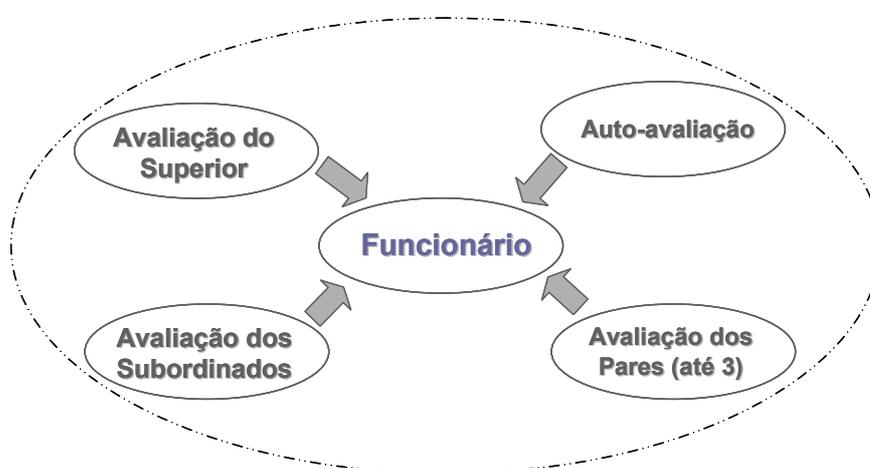


Figura 8 – Dimensão Competências, avaliação por Múltiplas Fontes.
Fonte: UniBB – Curso auto-instrucional Gestão de Desempenho por Competências
(BANCO DO BRASIL, 2005c, p.25)

A terceira mudança referiu-se ao foco no desenvolvimento profissional. A utilização da GDP por Competências como instrumento de desenvolvimento profissional possibilita, ao final do ciclo de avaliação, que cada funcionário possa elaborar um Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC. Nele são

identificadas as lacunas no desempenho e as ações de aprendizagem a serem realizadas no curto e no longo prazo. A ênfase do Banco no desenvolvimento das pessoas apresenta como premissa que, ao se fixar uma meta, é preciso fundamentá-la com ações necessárias para se atingi-la e essa ênfase requer uma atuação diferenciada dos gestores do Banco (BANCO DO BRASIL, 2005d).

A quarta e última grande mudança no modelo teve origem na necessidade de alinhamento das perspectivas com as estratégias do Banco. Conforme Figura 9, foram unificadas as duas perspectivas que tratam de aspectos econômicos e foi criada a perspectiva Sociedade, caracterizando o direcionamento estratégico do Banco como uma empresa que gera resultados financeiros ao mesmo tempo em que alicerça os pilares da cidadania organizacional (BANCO DO BRASIL, 2005d).

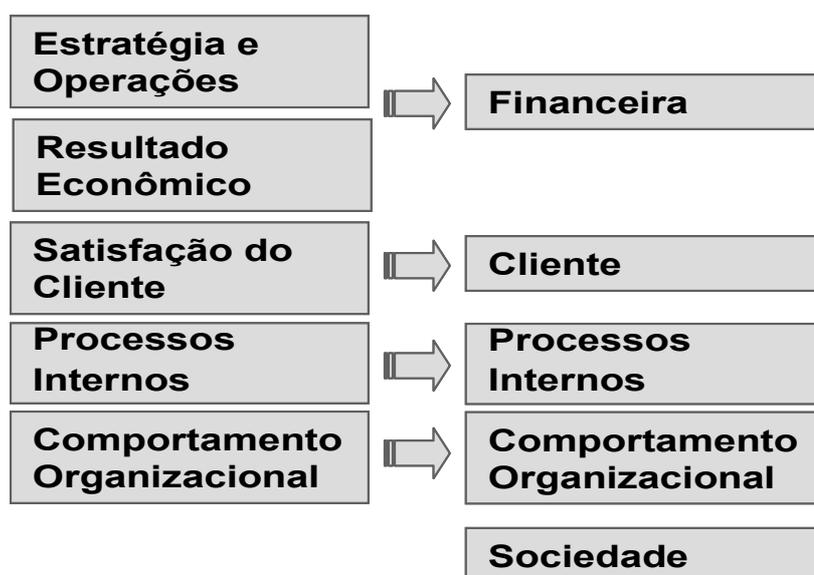


Figura 9 – Mudanças nas Perspectivas avaliadas

Fonte: UniBB – Curso auto-instrucional Gestão de Desempenho por Competência (BANCO DO BRASIL, 2005e, p.15)

O Quadro 16 oferece uma visão geral sobre as principais diferenças entre o modelo anterior de avaliação e o atual.

O que mudou?	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 Estratégia e Operações) - Clientes - Processos Internos - Comportamento Organizacional - Sociedade (perspectiva nova)

Continuação

Dimensões	Metas e Fatores	Competências e Metas
Itens avaliados	13 Fatores iguais para todos	- 10 Competências Fundamentais para todos os funcionários - Competências Específicas em quantidade variável e customizadas de acordo com a área de atuação e papel ocupacional do funcionário - 5 Competências Gerenciais, para gestores de equipes
Fontes de avaliação	Duas fontes: - Superior imediato (descendente) - Subordinados (ascendente, via Pesquisa de Clima)	Múltiplas fontes: - Superior imediato (descendente) - Subordinados (ascendente) - Pares (colegas) - Auto-avaliação
Escala da pontuação	Quantitativa: de 1 a 6	Quantitativa: de 1 a 5

Quadro 16 – Síntese das diferenças entre a GDP e a GDP por Competências
Fonte: UniBB – Curso auto-instrucional Gestão de Desempenho por Competência (BANCO DO BRASIL, 2005c, p.10)

Ante o conjunto de transformações o Banco desenvolveu estratégia específica para a implantação do modelo. Após a validação do piloto foram desencadeadas ações de capacitação para todos os funcionários no País e plano massificado de comunicação interna, disponibilizando previamente aos funcionários o conhecimento sobre os fundamentos e a operacionalização do modelo, novamente conforme também indicado pela ENAP (2000).

Todos os funcionários receberam um curso auto-instrucional, Gestão do Desempenho por Competências, formatado em cinco módulos. Os funcionários do segmento gerencial foram capacitados para facilitar a implantação e o desenvolvimento de suas equipes através de Oficina presencial - Gerenciando o Desenvolvimento de Competências, ainda conforme postulação da ENAP (2000). O Quadro 17 apresenta o alcance obtido com o plano de capacitação em dois cursos que totalizaram 794.841 horas de treinamento.

Curso	Nº de funcionários capacitados
Gestão do Desempenho por Competências	83.317
Gerenciando o Desenvolvimento de Competências (público-alvo composto por Gestores)	23.641

Quadro 17 – Cursos de capacitação em Gestão por Competências.
Fonte: Sistema de Formação Profissional, posição em dez/2006.

A UniBB elaborou e distribuiu a todos os funcionários fascículos especiais da série PROFISIONALIZAÇÃO, “GDP: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação”, e disponibilizou também, programas Rede Aberta através da TVBB²¹ Corporativa, com a participação de especialistas no tema Gestão por Competências, para discutir o processo e eliminar eventuais dúvidas.

A GDP é conduzida através de sistema totalmente informatizado, com dois períodos de avaliação semestral, que vão de janeiro a junho e de julho a dezembro, num ciclo contínuo composto de três etapas que se sucedem e se complementam. O Planejamento (inicia o processo e coincide com o encerramento do período anterior) é o momento em que se realiza o Acordo de Equipe, espaço para se equalizar as expectativas de desempenho. O Acompanhamento (ocorre ao longo do período), destina-se ao registro dos *feedback* de reconhecimento e/ou de aprimoramento do desempenho). O Encerramento (última etapa) se destina à atribuição de conceitos e a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC.

O Placar de Desempenho do funcionário, conforme simulação da Figura 10, obtido ao final de cada ciclo avaliatório semestral, gera informações por dimensões, perspectivas e indicadores subsidiando processos de educação corporativa (ações de treinamento), de ascensão profissional (promoção interna a cargos), de orientação profissional, reconhecimento, dentre outros subsistemas de recursos humanos.

Notas do Sistema Orçamentário e Indicadores de RSA		Pesos da Matriz de Balanceamento			Notas das Competências		
Perspectivas	CMP	Metas Peso	Pontos	Competências CMP Peso Pontos			
Financeira	3,48	20	69,60	4,43	9	39,87	
Sociedade	5,09	20	101,80	4,25	9	38,25	
Clientes	4,15	12	49,80	4,63	3	13,89	
Processos Internos	4,38	7	30,66	4,40	5	22	
Comportamento Organizacional	4,71	10	47,10	4,31	5	21,55	
Pontuação Final						434,52	
Conceitos da Pesquisa de Satisfação de Clientes		Conceitos dos sistemas de processos					
Conceitos da Pesquisa de Clima Organizacional		Desempenho: soma das pontuações de metas e de competências					

Figura 10 – Componentes do Placar do Desempenho Profissional
Fonte: Banco do Brasil (2005e, p.18)

O sistema disponibiliza também, informações sobre o resultado da avaliação de cada funcionário, contendo os conceitos, as médias obtidas por cada fonte avaliadora, assim como as anotações de *feedback* e as justificativas exigidas pelo sistema quando atribuídos conceitos 1, 2 ou 5.

Participam do processo da GDP por Competências, todos os funcionários que trabalharem, no mínimo, 90 dias no período em avaliação.

A escala de conceitos na GDP por Competências vai de 1 a 5, sendo: 1 – Não expressou a competência; 2 – Expressou pouco a competência; 3 – Expressou moderadamente a competência; 4 – Expressou muito a competência; 5 – Expressou a competência de forma exemplar (acima do esperado). É possível também atribuir o conceito “X” para a situação em que não foi possível ao avaliador observar a demonstração da competência pelo avaliado e “Y” quando as atividades exercidas pelo funcionário não requerem determinada competência.

O sistema atribui o mesmo peso para cada uma das fontes de avaliação (auto-avaliação, superior, pares e subordinados). Na avaliação dos pares ou do superior imediato o sistema preserva o anonimato do funcionário que está avaliando, ficando a seu critério usar a opção de identificação. O sistema só identifica o avaliador quando este ocupa o papel de gestor da equipe.

O Banco realizou um piloto do novo modelo proposto para validação das mudanças, implementando-o previamente em nove unidades, envolvendo um total de 790 funcionários distribuídos pela Diretoria de Finanças, Diretoria de Mercado de Capitais, Superintendência do Distrito Federal, cinco agências localizadas em Brasília e uma agência localizada no estado de Goiás. Também esse procedimento adotado pelo Banco do Brasil é convergente com as indicações da ENAP (2000).

Ao final de 2004, foi realizada pesquisa com os funcionários que participaram do piloto, para aferir a percepção deles em relação às mudanças propostas ao novo modelo de GDP por Competências.

Os resultados obtidos na pesquisa indicaram como positiva a percepção dos funcionários, que, de forma geral, consideraram o novo instrumento mais eficaz, democrático e participativo que o até então vigente no Banco (BRANDÃO e outros, 2005, p.14).

Com base nos resultados de avaliação do projeto piloto, o Banco do Brasil resolveu estendê-lo a todas as suas unidades e funcionários. No entanto, desde a

implantação do modelo incluindo todos os funcionários em 2005, o Banco não realizou pesquisa interna acerca da percepção e resultados desse sistema.

Assim, a questão de pesquisa desta dissertação é: Qual a percepção dos funcionários do Banco do Brasil em Salvador, sobre o atual modelo de Gestão de Desempenho por Competências – GDP, nos dois ciclos de avaliação do ano de 2006?

O modelo de análise do sistema de gestão por competências do Banco do Brasil, adotado nesta dissertação, compõe-se dos seguintes fatores e hipóteses:

- Fator ₁ - Democratização e participação dos funcionários no processo de avaliação, vinculado à H1 (Quadro 18);
- Fator ₂ - Avaliação por Múltiplas Fontes e a Subjetividade do processo, vinculado à H2 (Quadro 19);
- Fator ₃ - Visão de competências e a generalidade do processo de avaliação, vinculado à H3 (Quadro 20);
- Fator ₄ - Acompanhamento do processo, vinculado à H4 (Quadro 21);
- Fator ₅ – Integração em um único instrumento da Gestão por Competências, a Avaliação por Múltiplas Fontes e o *Balanced Scorecard*, vinculado à H5 (Quadro 22);
- Fator ₆ - Estímulo ao autodesenvolvimento dos funcionários, vinculado à H6 (Quadro 23).

Tais fatores procuram corrigir as principais críticas dos funcionários do Banco do Brasil em relação aos sistemas de avaliação de desempenho anteriormente adotados, conforme relato anterior. Além disso, de acordo com a Instituição, a nova GDP teria sido formulada não só tomando-se como referência as críticas dos funcionários, mas também avanços do conhecimento em relação a modelos de gestão por competência, muitos dos quais foram registrados em capítulo anterior desta dissertação, sobretudo, aqueles que recomendam a vinculação estreita entre estratégia organizacional e gestão do desempenho e seus indicadores.

4.2 HIPÓTESES

Foram selecionadas possíveis respostas à solução do problema de pesquisa antes mencionado, sempre da perspectiva da percepção dos entrevistados, para serem testadas a partir dos dados coletados. As hipóteses foram formuladas com base na revisão de bibliografia teórica e empírica apresentada anteriormente e na problematização desenvolvida no item anterior (RUAS, 2005, RODRIGUES, 2004, DUTRA, 2004, FLEURY, 2004, CARBONE e outros, 2005, ROWE, 2005, DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, ENAP, 2000, BRANDÃO e outros, 2005, BANCO DO BRASIL, 2005, CARBONE, 2005).

As hipóteses relacionam-se à questão central da pesquisa, as quais contemplam aspectos de natureza geral do tema e a aspectos específicos, relativos ao modelo de avaliação de desempenho por competências adotado pelo Banco.

- H₁ - O novo modelo de avaliação do desempenho por competências – GDP tornou o processo mais democrático, possibilitando uma maior participação dos funcionários;
- H₂ - O novo modelo de avaliação do desempenho por competências por Múltiplas Fontes reduziu a subjetividade no processo de avaliação;
- H₃ - 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);
- H₄ - O processo de acompanhamento está alinhado à premissa de foco no desenvolvimento profissional prevista pelo novo modelo de gestão do desempenho;
- H₅ – A GDP integra adequadamente num único modelo: a gestão por competências e a avaliação de desempenho por Múltiplas Fontes e o *Balanced Scorecard*;
- H₆ - O novo modelo estimula o autodesenvolvimento dos funcionários ao integrar opções de capacitação com temas vinculados às competências avaliadas.

4.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Na investigação sobre a experiência do Banco do Brasil na adoção de modelo de gestão por competências, com caráter exploratório, descritivo e inferencial com fundamentação comparativa, adotou-se a estratégia de estudo de caso, dada sua possibilidade de estudar em profundidade o problema, permitindo um conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamento (GIL, 1999). O estudo de caso, de acordo com esse autor, vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a propósitos tais como: explorar situações da vida real e descrever a situação do contexto. Para Yin (2001) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. A estratégia de estudo do caso, portanto, mostrou-se adequada à configuração do problema investigado e aos propósitos da pesquisa.

De acordo com Gil (1999) o procedimento adotado na coleta de dados constitui elemento importante no delineamento da pesquisa, e define-se em dois grandes grupos: as fontes de “papel” e as fontes de “pessoas”. A presente pesquisa utilizou-se de ambas as fontes. Em relação às fontes de papel, a escolha do material bibliográfico privilegiou aquele produzido por autores mais referenciados em pesquisas sobre os temas avaliação de desempenho e gestão por competências. Para a escolha dos artigos envolvendo pesquisas sobre esses temas, adotaram-se os mesmos critérios utilizados pela CAPES na classificação de Periódicos, Anais e Revistas.

As fontes documentais acessadas foram: estratégia corporativa; manuais de normas internas; cadernos de cursos internos; fascículos de profissionalização; e programas da TV Aberta BB. O conteúdo desse material produzido pelo Banco foi utilizado na sensibilização e na capacitação dos funcionários sobre o modelo de gestão por competências.

Para acessar as fontes de informações “pessoas”, a pesquisa utilizou-se de questionário estruturado, aplicado a funcionários do Banco, conforme será detalhado a seguir.

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Durante a fase exploratória da investigação, a revisão bibliográfica sobre modelos de gestão por competências não identificou, em pesquisas similares, questionário de coleta de dados adequado às características do modelo de gestão deste estudo. Dessa forma, decidiu-se pela elaboração de questionário, com base na revisão da literatura e na experiência profissional da pesquisadora e seu conhecimento sobre o modelo de gestão adotado pelo Banco do Brasil. A construção do questionário tomou por base o conjunto de críticas ao modelo de avaliação anterior e as premissas e objetivos propostos pelo atual modelo, conforme descritos nos Quadros 13 e 14 no início deste capítulo.

O questionário²² buscou traduzir os objetivos da pesquisa em 32 questões específicas ao tema, e dividiu-se em quatro partes. A primeira parte apresentou a pesquisa, informando sobre sua finalidade, o anonimato do respondente, a disponibilidade de canal para o esclarecimento de eventuais dúvidas, orientações sobre o seu preenchimento e um agradecimento pela participação do funcionário.

Na segunda parte do questionário foram incluídos seis itens relativos ao perfil do respondente, contendo alternativas preestabelecidas sobre: sexo; idade; escolaridade; tempo de Banco; localização; e segmento funcional.

A terceira parte do questionário contemplou 32 itens, sob a forma de frases afirmativas, precedidas por um modelo de escalas de atitude do tipo Likert²³ com seis opções, para a indicação da opinião do respondente. Coube ao respondente assinalar seu grau de concordância ou discordância em relação ao enunciado, de acordo com a seguinte escala: 1-Discordo Totalmente; 2- Discordo Muito; 3-Discordo Pouco; 4-Concordo Pouco; 5-Concordo Muito; e 6- Concordo Totalmente.

Na elaboração e na disposição das 32 questões fechadas, contendo sentenças afirmativas referentes ao modelo, consideraram-se os mecanismos de defesa social que, mormente intervêm na manifestação dos respondentes em pesquisas. A elaboração orientou-se pelas recomendações de Richardson (1989) e Gil (1999), quanto à formulação, a quantidade e a ordem das questões. Estão apresentados, nos Quadros 18 a 23, os fatores, as assertivas relacionadas a cada fator e os números das questões, conforme versão aplicada do questionário.

Identificar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil sobre o novo modelo de gestão por competências implica investigar a percepção dos mesmos acerca de um conjunto de elementos decisivos que o integram. Tais elementos foram mapeados a partir do levantamento documental sobre os modelos de gestão anteriores do Banco e de revisão bibliográfica. A partir das hipóteses e tomando-se por base esses elementos, foram definidos seis fatores. Para cada fator foram associadas várias questões.

Assim, esses elementos vinculam-se aos fatores, aos quais se relacionam hipóteses a serem testadas. A seguir descrevem-se os vínculos entre hipóteses, fatores e itens do questionário.

O Fator₁ - *Democratização e participação dos funcionários no processo de avaliação*, vinculado à H₁, associa-se a oito itens do questionário que se referem aos aspectos descritos no Quadro 18.

Democratização e a participação dos funcionários no processo de avaliação.	
Elementos de operacionalização do fator	QUESTÕES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diálogo entre avaliadores e avaliados; ▪ Procedimento do avaliado para manifestar sua concordância ou discordância em relação aos conceitos recebidos das demais fontes avaliadoras; ▪ Percepção do funcionário como agente ativo no processo, assumindo a condição de avaliador; ▪ Democratização do processo (uso da avaliação como instrumento de poder); e ▪ Percepção sobre o anonimato de avaliadores (Pares e Subordinados) no processo. 	01
	07
	09
	23
	26
	28
	30
	31

Quadro 18 – Descrição do Fator₁. Participação
Fonte: Elaboração própria da autora

O Fator₂ - *Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade do processo*, vinculado à H₂, associa-se a três itens do questionário que se referem aos aspectos descritos no Quadro 19.

Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade do processo.	
Elementos de operacionalização do fator	QUESTÕES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ O processo de avaliação por Múltiplas Fontes e a percepção sobre a consistência dos resultados da avaliação 	02
	08
	14

Quadro 19 – Descrição do Fator₂. Subjetividade
Fonte: Elaboração própria da autora

O Fator₃ - Visão de competências e a generalidade do processo de avaliação, vinculado à H₃, associa-se a quatro itens do questionário que se referem aos aspectos descritos no Quadro 20.

Abordagem em competências e a generalização do processo de avaliação.	
Elementos de operacionalização do fator	QUESTÕES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visão de competências adotada pelo novo modelo; ▪ Clareza na redação das competências; ▪ Relação entre competências e atividades desenvolvidas pelo avaliado. 	03
	15
	20
	24

Quadro 20 – Descrição do Fator₃. Generalização
Fonte: Elaboração própria da autora

O Fator₄ - Acompanhamento do processo com base na premissa de desenvolvimento profissional do funcionário vincula-se à H₄, associa-se a seis itens do questionário que se referem aos aspectos descritos no Quadro 21.

Acompanhamento do processo com base na premissa de desenvolvimento profissional do funcionário.	
Elementos de operacionalização do fator	QUESTÕES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco no desenvolvimento profissional do funcionário previsto pelo novo modelo; ▪ Suficiência e a frequência dos registros com anotações (<i>feedback</i>) recebidas durante a etapa de acompanhamento. 	04
	10
	13
	16
	19
	29

Quadro 21 – Descrição do Fator₄. Acompanhamento
Fonte: Elaboração própria da autora

O Fator₅ - O modelo integra adequadamente num único instrumento: a gestão por competências; a avaliação por Múltiplas Fontes; e o *Balanced Scorecard*, vinculado à H₅ associa-se a sete itens do questionário que se referem a aspectos diversos, descritos no Quadro 22.

Integração num único instrumento da Gestão por competências; a avaliação por Múltiplas Fontes; e o <i>Balanced Scorecard</i>.	
Elementos de operacionalização do fator	QUESTÕES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número total de competências a serem avaliadas; ▪ Pesos de cada fonte de avaliação; ▪ Identificação dos funcionários com melhor desempenho; ▪ Escala de conceitos; ▪ Alinhamento de interesses individuais e organizacionais; ▪ Aplicativo de fácil navegação; ▪ Contribuição para as metas organizacionais. 	05
	11
	17
	21
	25
	27
	32

Quadro 22 – Descrição do Fator₅. Integração
Fonte: Elaboração própria da autora

O Fator₆ - Estímulo ao autodesenvolvimento dos funcionários, integrando opções de capacitação vinculadas às competências avaliadas, vinculado à H₆, associa-se a quatro itens do questionário que se referem aos aspectos descritos no Quadro 23.

Estímulo ao autodesenvolvimento dos funcionários, integrando opções de capacitação vinculadas às competências avaliadas.	
Elementos de operacionalização do fator	QUESTÕES
▪ Efetividade no desenvolvimento profissional de funcionários (conteúdo dos cursos oferecidos);	06
▪ Caminhos para o desenvolvimento profissional;	12
▪ Mobilização dos funcionários para as ações de capacitação;	18
▪ Acesso a oportunidades de capacitação.	22

Quadro 23 – Descrição do Fator₆. Autodesenvolvimento
Fonte: Elaboração própria da autora

Na quarta e última parte do questionário foi disponibilizado espaço em branco para o registro das observações e dos comentários desejados pelo respondente.

Concluída a redação do questionário, realizou-se processo de validação semântica, visando aferir aspectos relativos à sua pertinência e suficiência (análise de conteúdo) aos objetivos da pesquisa, verificando-se enunciado, escala e compreensão dos itens. Com esse objetivo, a versão preliminar do instrumento, contendo 35 questões, foi submetida à apreciação de pesquisador, especialista no tema competências, e a partir de suas análises, foram feitas alterações na redação de algumas questões, sendo excluída uma questão.

Realizou-se o primeiro pré-teste da aplicação do questionário, visando a análise quanto à adequação da estrutura semântica, a facilidade na compreensão das questões e a clareza das instruções aos sujeitos da população-alvo. Aplicou-se o questionário com 34 questões a 25 funcionários da área de Gestão de Pessoas do Banco, localizados em 18 estados no País. Dentre estes funcionários, 19 são Gerentes Regionais de Gestão de Pessoas, responsáveis pela consultoria interna e pelo acompanhamento do sistema de gestão por competências, selecionados pelo seu conhecimento sobre o tema investigado e pela experiência profissional no que se refere à filosofia e a operacionalização desse sistema no Banco. Conforme orienta Gil (1999) os respondentes foram entrevistados acerca de eventuais dificuldades e inconsistências percebidas ao responderem o questionário. A partir das avaliações foram realizados novos ajustes na redação de algumas questões, tendo sido excluídas duas questões.

Foi realizado um segundo e último pré-teste do questionário, desta vez contendo 32 questões, incluindo-se nesse teste um grupo de 25 funcionários do Banco, selecionados aleatoriamente, detentores das características da população-alvo da pesquisa, conforme orienta Richardson (1989). Os respondentes desse grupo também foram entrevistados, não tendo sido registrada a necessidade de novas alterações no instrumento.

O questionário impresso em gráfica incluiu o endereço da Unidade da pesquisadora, simplificando o procedimento de devolução pelo respondente, sem sua identificação. A aplicação do questionário foi realizada por meio do sistema interno de malotes do Banco.

4.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa constituiu-se de 1.806 funcionários da carreira administrativa do Banco do Brasil, lotados em Salvador, pertencentes aos segmentos funcionais: Operacional (Escriturários, Caixas e Assistentes de Negócios); Gerencial (Gerência Média); Gerencial Diretivo (Administradores e Gerentes Regionais); e funcionários da área Técnica (diversos cargos comissionados). Os funcionários estão distribuídos em 59 unidades, com atuação na área comercial (Agências) e unidades de suporte e apoio aos negócios (Órgãos Regionais).

Os funcionários que integram a população pesquisada são responsáveis pela condução de diversificados processos, possibilitando o acesso à percepção de respondentes que atuam em variadas áreas e desempenham variados papéis ocupacionais.

Considerando-se as dificuldades relatadas na literatura em termos de retorno de questionários não aplicados de forma presencial, caso da pesquisa desta dissertação, optou-se pela seleção aleatória de 1.500 respondentes. Do total de questionários enviados, retornaram 844, o que representa uma taxa de resposta de quase 71%, e 47% em relação à população total. Em vista da decisão de seleção e de encaminhamento dos questionários, a amostra desta pesquisa é do tipo “por

disponibilidade”. Embora não se caracterize como amostra probabilística, seu tamanho é muito expressivo em relação à população.

4.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Concluída a etapa de coleta de dados, realizada em abril de 2007, iniciou-se a organização e o tratamento desse material, de forma que as análises possibilitassem fornecer respostas ao problema proposto na investigação.

Foi realizado tratamento qualitativo dos dados obtidos a partir dos comentários registrados pelos respondentes no campo *observações* do questionário. A análise do conteúdo das mensagens orientou-se pelos procedimentos de pré-análise e categorização dos dados, sugeridos por Richardson (1989) e Gil (1999). Esses dados foram organizados em forma de texto e após análise de conteúdo foram classificados nas categorias dos elementos de análise da pesquisa. O enquadramento baseou-se na mensagem descrita pelo respondente e as citações foram destacadas, preservando-se a expressão fiel dos depoimentos. Os dados qualitativos constituem justificativa aos conceitos atribuídos pelos respondentes e permitiram identificar elementos investigados pela pesquisa, assim como permitiram identificar a frequência com que determinadas observações foram registradas.

No tratamento e análise estatística dos dados quantitativos coletados utilizou-se *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) for Windows, versão 11.5.

Foram realizadas análises descritivas de variância, extraído-se e comparando-se médias aritméticas e desvio-padrão, visando identificar o grau médio de concordância ou discordância dos respondentes em relação a cada item e a distribuição das respostas em torno da média. As médias foram submetidas a um teste t simples, atribuindo-se o valor central de 3,5 com vistas a testar sua significância estatística.

Análises identificaram a existência de seis fatores. A análise de consistência interna dos fatores foi aferida pelo teste de alpha de Conbrach, índice usado para estimar a fidedignidade das variáveis (PASQUALI, 1997).

Realizou-se também, análise de variância entre médias (teste t e ANOVA), visando identificar possíveis diferenças de variáveis pessoais (sexo, idade e escolaridade), e profissionais (tempo de Banco, localização e segmento funcional), influenciando a percepção de segmentos distintos de funcionários.

5. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados das análises dos dados obtidos por meio dos questionários, estabelecendo-se um paralelo entre as percepções manifestadas pelos respondentes e as contribuições da literatura, e verificando-se a corroboração ou não das hipóteses de pesquisa.

Os dados retratam a percepção de funcionários (avaliadores e avaliados) a respeito do atual modelo de gestão de desempenho por competências – GDP, adotado pelo Banco do Brasil.

Embora o principal resultado da aplicação do questionário tenha sido obtido a partir de dados de natureza quantitativa, elementos qualitativos também são apresentados ao longo da exposição das análises. Esses dados referem-se a comentários registrados pelos respondentes na última parte do questionário, no campo observações, os quais auxiliam e complementam a compreensão dos resultados estatísticos. As transcrições representam percepções individuais, mas que corroboram a opinião do grupo pesquisado e são aqui registradas para exemplificarem, nas palavras dos próprios funcionários, percepções envolvendo questões ligadas ao tema investigado.

A apresentação dos resultados segue a seqüência adotada na etapa de elaboração do instrumento de coleta de dados. Os primeiros resultados referem-se aos dados obtidos das questões objetivas, seguidos da apresentação dos resultados obtidos das análises qualitativas do questionário.

Os resultados apresentam-se divididos em três seções. A primeira contempla os dados constantes na parte inicial do questionário e caracteriza o perfil da amostra através de informações pessoais e funcionais dos respondentes. A segunda seção apresenta a visão geral da avaliação para cada um dos 32 itens do questionário, apresenta o resultado e as análises para cada um dos seis Fatores e sua correlação com a literatura referenciada no capítulo teórico e com as Hipóteses. Inclui-se também, nesta seção, os comentários dos respondentes referentes à idéia central contida em cada Fator. A terceira e última seção expõe os resultados obtidos a partir da segmentação dos respondentes em categorias e analisa a influência de cada variável. A segmentação objetiva facilitar a compreensão e a análise dos resultados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Conforme já comentado, a população de 1.806 funcionários está representada na amostra de 844 respondentes, o que representa 47% do total. O perfil da população e da amostra, considerando os cinco segmentos, encontra-se caracterizado na Tabela 6.

Tabela 6 – Perfil da população e da amostra

Características	População		Amostra	
	N	%	N	%
Sexo				
Masculino	1.080	60	493	59
Feminino	726	40	315	37
Não informado			36	4
Faixa etária				
Até 35 anos	410	23	195	23
36 anos a 45 anos	768	43	341	41
Acima de 45 anos	628	34	288	34
Não informado			20	2
Grau de escolaridade				
Segundo grau	513	28	64	8
Terceiro grau incompleto	196	11	183	22
Terceiro grau completo	796	44	348	41
Pós-Graduação	301	17	231	27
Não informado			17	2
Tempo de serviço na organização				
Até 5 anos	307	17	180	21
6 a 15 anos	330	18	138	16
16 a 25 anos	807	45	344	41
Acima de 25 anos	362	20	165	20
Não informado			17	2
Localização				
Agências	1.020	56	444	53
Órgãos regionais (área de suporte)	786	44	328	39
Não informado			72	9
Nível				
Básico (Operacional)	1.011	56	460	55
Gerencial (Gerência Média)	415	23	179	21
Gerencial Diretivo (Administrador)	107	6	058	07
Técnico	273	15	119	14
Não Informado			028	03

Fonte: Dados do questionário, 2007.

A maioria dos respondentes da amostra é do sexo masculino, representando 59% do total. A idade dos funcionários da amostra ficou distribuída em três faixas etárias, sendo a menor delas correspondente à idade até 35 anos e a maior

referente a idade superior a 45 anos. Observa-se na amostra, uma maior concentração de funcionários situados na faixa intermediária dos 36 aos 45 anos (41%), seguida pela faixa de idade acima de 45 anos (34%), e dos funcionários mais jovens, com idade até 35 anos (23%). Ao considerarem-se as duas faixas etárias mais altas, obtém-se um total de 75% dos respondentes com idade superior a 36 anos de idade.

Na categoria referente à formação acadêmica há predominância de funcionários com nível superior completo (41%), seguido da pós-graduação (27%), superior incompleto (22%) e segundo grau (8%). Ao considerarem-se os dois níveis mais altos de escolaridade o percentual avança para 68%.

Quanto à categoria tempo de serviço na organização, os respondentes distribuem-se em quatro faixas. A menor faixa compreende os funcionários com até cinco anos de Banco e na maior faixa, aqueles com mais de 25 anos de Banco. Os dados sobre o tempo na empresa demonstram que o maior percentual de funcionários da amostra localiza-se na faixa dos 16 aos 25 anos de Banco (41%), seguida dos funcionários de menor tempo de Banco, ou seja, com até cinco anos (21%). Observa-se que, consideradas faixas de tempo superiores a 16 anos, o percentual atinge 61%, ou seja, quase 2/3 dos funcionários.

Conforme descrito no capítulo 4, a população-alvo constitui-se de funcionários localizados em 59 unidades do Banco em Salvador. Essas unidades dividem-se em duas categorias, de acordo com a área de atuação e a natureza dos processos sob sua condução. Na categoria Agências estão as unidades envolvidas diretamente com o atendimento aos clientes do Banco na realização de negócios e prestação de serviços. Na categoria Órgãos Regionais estão as unidades do Banco envolvidas com o suporte, portanto, responsáveis pelo apoio aos negócios realizados pelas Agências. A amostra apresenta uma maior concentração de respondentes localizados nas Agências (53%), seguida das unidades de Suporte (39%). Observa-se que 9% dos respondentes não indicaram a informação sobre sua localização.

O Segmento Funcional relaciona-se ao papel ocupacional, o qual indica o nível hierárquico do funcionário e a complexidade de sua função na organização. Aos níveis Operacional, Tático e Estratégico, vinculam-se diversos cargos existentes no Banco.

Para efeito desta pesquisa, a categoria segmento funcional foi dividida em quatro níveis que contemplam os todos os segmentos ocupacionais da população-

alvo. Observa-se, na distribuição dos respondentes de acordo com o nível, que a maior parte pertence ao segmento operacional (55%), seguido do gerencial (21%), técnico (14%) e o menor segmento, que inclui os administradores das unidades pesquisadas (7%). Do total de respondentes, 3% não informaram o segmento funcional ao qual pertencem.

5.2 RESULTADO POR FATOR

Conforme comentado no capítulo 4, que descreve o Método da pesquisa, cada uma das seis Hipóteses vincula-se a um Fator que aborda aspectos considerados críticos no modelo de gestão de desempenho anterior e que, ao mesmo tempo, são considerados desafios para o atual sistema.

A Tabela 7 apresenta o resultado estatístico, em cada um dos seis fatores, no cálculo de alpha de Cronbach e o teste t, tomando como valor critério 3,5, respectivamente.

Tabela 7 – Resultados por Fator

Fator	Descrição	Nº de Questões	Alpha Cronbach	Média ₁
Fator ₁	Democratização e participação	8	0,8143	4,09**
Fator ₂	Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade	3	0,7380	4,04**
Fator ₃	Visão de competências e a generalização	4	0,8196	4,00**
Fator ₄	Acompanhamento	6	0,8500	3,40**
Fator ₅	Integração do Modelo	7	0,8025	3,96**
Fator ₆	Estímulo ao autodesenvolvimento	4	0,8391	3,60*

Nota ₁ : N= 839, p**<.01,p*<.05, tendo sido realizado teste t com valor critério de 3,5

Os valores de alpha Cronbach variaram entre 80 e 85% aproximadamente, o que revela que os seis fatores mostram validade e coerência interna. Além disso, todas as médias gerais de todos os fatores mostraram-se estatisticamente significativa e tendendo ao limite superior da escala, à exceção da média do Fator₄. Sendo assim, pode-se concluir que os entrevistados, em geral, concordam que a nova GDP é participativa, reduziu a subjetividade e os riscos de generalização,

integra a gestão por competências, o Balanced Scorecard e as estratégias organizacionais, e foca o autodesenvolvimento.

A Tabela 8 oferece uma visão do resultado obtido em cada um dos 32 itens do questionário, sobre o modelo de gestão em análise, contemplando informações sobre a média (numa escala de 1 a 6) e o desvio-padrão.

Tabela 8 – Resultados dos itens em cada Fator

Fatores e itens	Média	DP
Fator₁ - Democratização e participação	4,09	0,82
▪ Tive facilidade para avaliar o meu próprio desempenho (Auto-avaliação).	4,56	1,05
▪ É adequada a opção de anonimato oferecida a Pares e Subordinados, no registro de anotações e na emissão de conceitos.	4,35	1,50
▪ Tive facilidade para avaliar o desempenho do meu Superior.	4,30	1,15
▪ A Auto-avaliação é uma forma adequada de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.	4,28	1,27
▪ A nova GDP com avaliação por Múltiplas Fontes reduz seu uso como instrumento de poder.	4,11	1,34
▪ Tive facilidade para avaliar o desempenho dos meus Pares (colegas da mesma Equipe). (Desconsidere esta questão caso você não tenha avaliado PAR(ES) em 2006).	3,98	1,22
▪ A nova GDP estimula o diálogo entre o Superior e os seus Subordinados.	3,58	1,33
▪ A nova GDP estimula o diálogo entre os funcionários que integram a mesma Equipe (Pares).	3,48	1,32
Fator₂ – Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade	4,04	1,00
▪ A avaliação por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), viabiliza um resultado final mais coerente sobre o meu desempenho.	4,28	1,27
▪ A avaliação por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Subordinados e Pares), reduz a subjetividade do processo.	4,08	1,23
▪ A nova GDP emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho.	3,77	1,22
Fator₃ – Visão de competências e generalidade	4,00	0,95
▪ As Competências da nova GDP estão redigidas de forma clara.	4,16	1,15
▪ As Competências nas quais fui avaliado (a) contemplam as atividades da área em que atuo.	4,07	1,18
▪ A nova GDP é clara quanto à expectativa do Banco em relação ao meu desempenho em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.	3,91	1,21
▪ Tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expressado pelos meus Avaliados	3,87	1,16
Fator₄ - Acompanhamento	3,40	0,99
▪ A nova GDP tem foco no desenvolvimento profissional dos funcionários.	3,80	1,24
▪ A nova GDP tornou mais objetivos os <i>feedback</i> oferecidos pelo Superior aos seus Subordinados.	3,59	1,26
▪ As anotações (<i>feedback</i>) que recebi do meu Superior foram suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho.	3,51	1,40
▪ A nova GDP tornou mais objetivos os <i>feedback</i> oferecidos pelos Pares (colegas de Equipe).	3,49	1,28
▪ As anotações (<i>feedback</i>) que recebi dos meus PARES foram suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho. (Desconsidere esta questão caso você não tenha sido avaliado por PAR(ES) em 2006).	3,19	1,33
▪ Tenho registrado, sistematicamente, anotações (<i>feedback</i>) para meus avaliados (Superior, Pares e Subordinados), durante a etapa de Acompanhamento.	2,77	1,34

	Continuação	
Fator₅ – Integração do modelo	3,96	0,85
▪ O aplicativo GDP é de fácil navegação.	4,62	1,04
▪ 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 a competência de forma exemplar).	4,12	1,33
▪ Os pesos de cada fonte de avaliação (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), devem ser equivalentes (iguais).	4,12	1,48
▪ É adequado o número de Competências a serem avaliadas para cada funcionário.	4,12	1,19
▪ O novo modelo de GDP por Competências contribui para o atingimento das metas organizacionais do Banco.	3,74	1,28
▪ A nova GDP alinha os interesses dos funcionários aos objetivos do Banco.	3,69	1,25
▪ A nova GDP permite identificar os funcionários que expressam o melhor desempenho profissional.	3,54	1,28
Fator₆ – Estímulo ao autodesenvolvimento	3,60	1,07
▪ O conteúdo dos cursos auto-instrucionais e presenciais disponibilizados pela Universidade Corporativa do Banco oferecem conteúdo alinhado às Competências pelas quais sou avaliado(a).	3,91	1,28
▪ A nova GDP me estimula a investir mais em ações de capacitação para meu desenvolvimento profissional.	3,74	1,24
▪ A nova GDP me auxilia a identificar caminhos para desenvolvimento profissional a serem percorridas em minha carreira no Banco.	3,63	1,28
▪ Tenho mais acesso a oportunidades de capacitação (participação em cursos), após a implantação da nova GDP.	3,11	1,39

O Fator F_1 – Democratização e participação – apresentou a maior média geral (4,09) e o menor desvio padrão (0,82) ($t_{(839)} = 20,743$, $p < .01$). A análise de tais resultados indica que, além de ser o fator cujos entrevistados avaliaram mais positivamente, os valores registrados mostraram menor grau de dispersão em relação à média em comparação com os outros fatores.

A percepção de concordância dos funcionários ao Fator F_1 – *Democratização e participação* é atribuída ao fato de que com a GDP todos os funcionários passaram à condição de avaliadores no processo, ao avaliar o desempenho de seu Superior, seus Pares e o seu próprio desempenho. Com base em tais resultados e nos testes de significância, a H_1 - O novo modelo de avaliação do desempenho por competências – GDP tornou o processo mais democrático, possibilitando uma maior participação dos funcionários – foi corroborada.

Tal resultado corrobora revisão de bibliografia realizada que apontou que num sistema em que há a participação de todos os funcionários na condição de avaliadores, independentemente do cargo exercido, percebe-se uma nova dinâmica na área de gestão de pessoas. Essa dinâmica de acordo com o pensamento de Fischer (2001), registrado no capítulo 2, funciona como um modelo que tenta superar as definições meramente instrumentais da gestão dentro da organização,

visto que a “área de RH não mais detém o monopólio sobre o comportamento humano na empresa”. Corroborar ainda a evolução descrita por Ubeda (2003), e também consignada no capítulo 2, sobre a importância da reciprocidade nas avaliações, onde o gestor e subordinados fazem avaliações mútuas, demonstrando a migração do processo de ‘mão única’ para a avaliação 360 graus. Mostra-se também convergente com algumas das indicações constantes em ENAP (2000) para a formulação de sistemas de avaliação de desempenho bem sucedidos.

Ainda tendo como foco os resultados de cada fator, o Fator₄ - Acompanhamento registrou a menor média geral (3,40), que é estatisticamente significativa mas no sentido da discordância com a hipótese H₄ - O processo de Acompanhamento está alinhado à premissa de foco no desenvolvimento profissional prevista pelo novo modelo de gestão do desempenho –, que não foi corroborada. Esse resultado demonstra que, apesar dos avanços registrados no novo sistema, muitos dos quais estão convergentes com as tendências detectadas na literatura revisada, conforme pontuado no parágrafo anterior, e com as próprias reivindicações dos funcionários do Banco do Brasil, após vivência com sucessivos sistemas de avaliação de desempenho, o foco de melhorias no sistema atual pode centrar-se, principal e primordialmente nesse fator.

O Fator₂ – Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade obteve média geral de 4,04 e desvio padrão de 1,00. Sua média foi estatisticamente significativa em relação ao valor critério no sentido do limite superior da escala (concordância) ($t_{(839)} = 15,854, p < .01$). Dessa forma, a hipótese H₂ - O novo modelo de avaliação do desempenho por competências por Múltiplas Fontes reduziu a subjetividade no processo de avaliação foi corroborada, o que é consistente também com as discussões sobre estado da arte e do campo, realizadas no âmbito desta dissertação.

Igual comportamento foi identificado em relação aos fatores Visão de competências e generalidade, integração e autodesenvolvimento. Todos eles mostraram médias estatisticamente significativas no sentido da concordância com as assertivas, o que permite concluir pela corroboração das hipóteses associadas a cada um desses fatores, quais sejam:

- H₃ - 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);

- H₅ – A GDP integra adequadamente num único modelo: a gestão por competências e a avaliação de desempenho por Múltiplas Fontes e o *Balanced Scorecard*;
- H₆ - O novo modelo estimula o autodesenvolvimento dos funcionários ao integrar opções de capacitação com temas vinculados às competências avaliadas.

Assim, também em relação aos Fatores 3, 4, 5 e 6 os resultados gerais observados mostraram-se convergentes com as tendências apontadas na revisão da teoria. Em relação à revisão do estado do campo em sistemas de gestão por competências, pode-se inferir que o sistema adotado pelo Banco do Brasil, de acordo com a percepção dos entrevistados, também apresenta avanços.

Quanto à análise dos fatores desagregados em questões, observa-se que em nenhuma das 32 questões obteve-se média igual ou superior a 5 na escala, o que indicaria o nível de *muita concordância* ou *total concordância* (6). Desse total, 12 questões (38%), obtiveram avaliação superior a 4 (Concordo pouco) e 5 questões (16%) foram avaliadas com média inferior ao ponto central de 3,5. Do total, 27 questões (84%) obtiveram avaliação superior à média central. O item melhor avaliado obteve média 4,62 - *O aplicativo GDP é de fácil navegação*. Apenas uma questão (3%) foi avaliada com média inferior a 3 - *Tenho registrado, sistematicamente, anotações (feedback) para meus avaliados (Superior, Pares e Subordinados), durante a etapa de acompanhamento -, a qual obteve a média 2,77*, situando-se no nível de muita discordância. A seguir cada fator vai ser analisado em seus componentes.

O questionário apresentou um espaço aberto, onde o pesquisado poderia registrar suas opiniões sobre os aspectos pesquisados e apresentar sugestões. A Tabela 9 apresenta as estatísticas dessas citações, que foram agrupadas em categorias.

Tabela 9 – Comentários dos respondentes por fator e por visão geral.

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Democratização e participação	12	16
Subjetividade do processo de avaliação	6	8
Visão de competências e a generalização do processo	5	7
Acompanhamento	24	33
Integração do modelo	2	3
Autodesenvolvimento	7	10
Percepção Geral do modelo	17	23
Total	73	100

Conforme as categorias e frequências dispostas na Tabela 9, que reúnem todas as observações registradas pelos pesquisados em campo aberto do questionário, os Fatores que mais receberam críticas foram, por ordem decrescente: Acompanhamento; Democratização e participação; Autodesenvolvimento, Subjetividade e Visão de competências e generalização do processo. Houve ainda, um expressivo número de registros em relação aos aspectos gerais do modelo, os quais vão ser comentados aqui, vez que os registros referentes a cada fator vão ser comentados em itens específicos.

Do total de 73 registros, 17 ou 23% se referiram a aspectos gerais do modelo, tanto negativos como positivos. Os aspectos negativos constam do Quadro 24 e os positivos do Quadro 25. Essas opiniões revelam perceber divergência entre aquilo que é proposto nos objetivos da GDP e aquilo que efetivamente é praticado com o instrumento.

PERCEPÇÃO GERAL DO MODELO – Aspectos negativos

- *“A idéia é boa, porém ninguém que conheço esta fazendo corretamente.”*
- *“A ferramenta nova GDP é muito boa se fosse utilizada como deveria ser.”*
- *“A ferramenta é boa, o problema são as pessoas que operam a ferramenta”*
- *“O sistema é bom, necessita ajustes, porém os próprios avaliadores e avaliados prejudicam o processo, pois não cumprem os passos importantes, sobretudo feedback que não são oferecidos.”*
- *“A GDP é como várias outras ferramentas do BB, é mais uma tarefa a ser executada. Por sua obrigatoriedade, não cumpre sua função estímulo.”*
- *“Acredito que os resultados obtidos com a nova GDP ainda são muito tímidos, pois na maioria das vezes as avaliações são deficientes e tratadas com desinteresse, falta de profissionalismo. Impera paternalismo na empresa.”*
- *“Essa GDP seria muito melhor se fosse colocado tudo em prática e não ficasse só na conversa”.*

Continuação

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“A filosofia de avaliação é uma coisa teórica. Na prática as avaliações são feitas de ultima hora e de qualquer jeito.”</i> ▪ <i>“Na teoria o sistema é muito bom, entretanto, na prática do dia a dia não é utilizada.”</i> ▪ <i>“A GDP tem uma proposta muito boa nos seus objetivos e fundamentos, porém está muito distante da realidade do Banco, na sua prática.”</i> ▪ <i>“O reconhecimento através de uma nota limita-se, simplesmente, a formalidade da avaliação. Um funcionário que recebe a nota máxima na avaliação não obtém nenhuma vantagem, o único resultado concreto é penalidade a quem recebe nota mínima.”</i> ▪ <i>“Efetivamente ainda não vi resultados ou diferenças no processo.”</i> |
|--|

Quadro 24 – Comentários dos respondentes
Fonte: Questionário - Campo observações

Apesar das críticas apontadas, os respondentes consideram a GDP um instrumento adequado e promissor, focando a necessidade de efetividade desse modelo de gestão a partir do uso feito por cada funcionário.

Alguns vêm como positiva a implantação do modelo, conforme manifestações contidas no Quadro 25.

- | PERCEPÇÃO GERAL DO MODELO – Aspectos positivos |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“É o melhor instrumento de avaliação e gestão de pessoas que conheço.”</i> ▪ <i>“É uma ferramenta revolucionária.”</i> ▪ <i>“A GDP é um instrumento importante tanto para funcionários quanto para o Banco, portanto, se todos perceberem que os objetivos de ambos poderão ser alinhados, será um sucesso.”</i> |

Quadro 25 – Comentários dos respondentes
Fonte: Questionário - Campo observações

5.2.1 Fator₁ - Democratização e participação no processo de avaliação

Os aspectos abordados pelas questões vinculadas ao Fator₁, *Democratização e participação*, vinculam-se à H₁, conforme já explicitado e discutido anteriormente. Das oito questões que compõem o Fator₁, sete obtiveram média superior a 3,5 na avaliação dos funcionários.

Na percepção dos funcionários, dentro do Fator₁ – Democratização e participação –, dentre oito itens constantes desse fator, seis apresentaram médias entre 4,56 e 3,98. Esses itens são pela ordem decrescente de médias:

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

Chama a atenção, conforme já registrado anteriormente, que dois itens do conjunto anterior, embora com médias comparativamente elevadas, apresentaram, simultaneamente, desvios-padrão maiores, o que reflete um maior grau de dissenso entre os respondentes.

Já os itens que obtiveram menores médias e, portanto, os menores níveis de concordância foram “A nova GDP estimula o diálogo entre superior e os seus subordinados” – média de 3,58 e desvio padrão de 1,33 – e “A nova GDP estimula o dialogo entre os funcionários que integram a mesma equipe (pares)” – média de 3,48 e desvio padrão de 1,32. Registre-se que só os itens “É adequada a opção pelo anonimato oferecida a pares e subordinados, no registro de anotações e na emissão de conceitos” e “A nova GDP com avaliação por Múltiplas Fontes reduz seu uso como instrumento de poder” associaram-se a desvios-padrão superiores aos dois itens anteriormente citados, ou seja, as respostas individuais apresentaram maiores dispersões em relação à média, o que indica que o nível de consenso em relação a essas proposições é menor, que em relação às proposições anteriores.

O questionário apresentou um campo aberto onde o pesquisado poderia registrar suas observações em relação aos aspectos pesquisados. Foram registradas 73 observações. Desse total, 12, ou seja, 16%, referiam-se ao Fator₁. Tais citações estão contempladas nos Quadros 24, 25 e 26.

Nos comentários registrados pelos respondentes sobre a GDP, transcritos no Quadro 26, verificam-se visões negativas dos pesquisados em relação ao aspecto diálogo, que se relacionam ao Fator₁, presentes nos contextos pesquisados e que merecem ser consideradas em processos de aprimoramento do GDP.

DEMOCRATIZAÇÃO e PARTICIPAÇÃO – Diálogo no processo de avaliação
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“A nova GDP estimula o diálogo apenas na teoria. Na prática, na realidade de agência, não ocorre. Acredito também que os pares não estão preparados para avaliar os colegas.”</i> ▪ <i>“A nova GDP viabiliza, mas não estimula o diálogo entre pares e avaliadores/avaliados.”</i> ▪ <i>“Não há diálogo e o conceito vem pronto, e não há possibilidade de questionamento. A GDP é processo não transparente!”</i> ▪ <i>“A nova GDP não estimula o diálogo, ao contrário reduz, acho negativo.”</i> ▪ <i>“A avaliação está sendo efetuada no sistema sem diálogo, o que não acrescenta muito ao desenvolvimento profissional.”</i> ▪ <i>“O problema, em minha opinião, não é o sistema GDP, mas sim as pessoas que utilizam o sistema. Os registros continuam sendo feitos de forma intempestiva e sem diálogo adequado.”</i>

Quadro 26 – Comentários dos respondentes
Fonte: Questionário - Campo observações

O diálogo entre os funcionários, independente do nível hierárquico ocupado por cada um, assume papel relevante nas relações e, conseqüentemente, no comportamento das pessoas na organização.

A questão relativa à opção de anonimato oferecida a Pares e Subordinados obteve a terceira maior média dentre as 32 questões (4,32), conforme já mencionado anteriormente. Esse aspecto indica um maior grau de concordância dos funcionários em relação à prerrogativa de se preservar a identificação do avaliador, prevista pela GDP. Entretanto, alguns dos comentários registrados pelos respondentes, descritos no Quadro 27, sinalizam ainda a existência de alguma insatisfação com esse mecanismo.

PARTICIPAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO – Opção de anonimato
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“Não há transparência. Um processo em que desconheço quem me avalia é desumano!”</i> ▪ <i>“Anonimato causou o distanciamento do diálogo, já que as pessoas se manifestam via sistema.”</i> ▪ <i>“Não acho adequado o anonimato dos pares, pois favorece o uso da GDP como instrumento de retaliação, subterfúgio para vinganças covardes (anônimas) e desconstrutivas (feedback sem contextualização).”</i>

Continuação

- *“Tenho dúvidas se a maioria dos funcionários está preparada para avaliar corretamente os pares e subordinados, ou se podem usar o instrumento para descarregar insatisfações pessoais com a proteção do anonimato.”*

Quadro 27 – Participação e democratização- Comentários dos respondentes
 Fonte: Questionário - Campo observações

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), o ato de avaliar integra a essência da vida humana e abarca a introspecção do indivíduo consigo mesmo, o julgamento e o *feedback* na sua interação com os outros. A transparência e a qualidade nas relações interpessoais reforçam a importância do diálogo no desenvolvimento das pessoas que compõem uma equipe. Relações saudáveis e maduras evidenciam nuances do conceito de competência que se sobrepõem às versões de qualificação do indivíduo (RUAS, 2005). As relações constituem, portanto, aspectos capazes de afetar o desempenho das pessoas no trabalho (PARRY, 1996; RUAS, 2005), uma vez que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2004), incluindo habilidades interpessoais, dentre outras.

Em todos os modelos adotados pelo Banco em seus mais de 40 anos de avaliação, sempre coube, exclusivamente ao Superior, o papel de avaliador. A substituição do sistema anterior, com fonte única de avaliação constituída pelo Superior, para um modelo com Múltiplas Fontes de avaliação, constituída pelo Superior, Pares, Subordinados e Auto-avaliação foi bem recebida pelos funcionários.

No modelo anterior o funcionário manifestava, ao final do processo, sua concordância ou discordância em relação à avaliação recebida do seu Superior. A auto-avaliação adotada pela GDP confere ao funcionário a prerrogativa de emitir sua análise acerca do próprio desempenho na expressão de suas competências. Essa questão obteve a sexta maior média dos respondentes (4,28). Através da auto-avaliação o funcionário expressa sua maior ou menor aderência aos conceitos recebidos da hetero-avaliação.

Verificaram-se, ainda, algumas observações registradas pelos respondentes, transcritas no Quadro 28, que revelam insatisfação em relação à inexistência de mecanismo na nova GDP para o registro da concordância/discordância do funcionário quanto aos conceitos recebidos.

PARTICIPAÇÃO – Concordância/discordância do avaliado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“A nova GDP deveria ter a opção de concordância/discordância em relação aos conceitos atribuídos, ao menos como forma de questionamento, pois essa forma de avaliação reduz, mas não exclui, o uso como forma de poder.”</i> ▪ <i>“Não tem como verificar as notas. Antes, agente podia ver e concordar ou não. Quando você vai verificar o resultado final, não é o que esperava.”</i>

Quadro 28 – Participação - Comentários dos respondentes
 Fonte: Questionário - Campo observações

Pelo registro de todas as observações feitas pelos respondentes, percebe-se a expectativa de que o resultado obtido pela avaliação do desempenho por competências não se limite ao cumprimento de uma formalidade, mas que enseje políticas de aprimoramento para o desempenho deficiente e de reconhecimento para o desempenho exemplar.

Inferre-se, portanto, que, para alguns entrevistados, a nova GDP ainda não trouxe os reflexos desejados no aspecto do diálogo entre os funcionários, especialmente entre os pares, em comparação com os outros aspectos avaliados no Fator₁.

5.2.2 Fator₂ - Avaliação por Múltiplas Fontes e subjetividade do processo de avaliação.

O Fator ₂, *Avaliação por Múltiplas Fontes e subjetividade*, obteve a média 4,04 na avaliação dos respondentes, com um desvio-padrão de 1,00. Observa-se que se situa, significativamente, acima da média ($t_{(839)} = 15,854$, $p < .001$). Neste fator que se refere à adoção de Múltiplas Fontes de avaliação e a subjetividade do processo da GDP, a média final atribuída pelos funcionários, foi a segunda maior dentre os seis fatores.

A questão que investiga a percepção dos funcionários quanto a adoção de Múltiplas Fontes de avaliação obteve a quinta maior média (4,28) dentre as 32 questões. Esse resultado revela a concordância dos funcionários de que a inclusão de outros avaliadores na GDP, além do Superior, reduz a subjetividade inerente ao processo. Observa-se que a adoção de Múltiplas Fontes de avaliação de

desempenho repercutiu em aspectos que reduziram o nível de subjetividade no sistema de avaliação adotado pelo Banco.

Em síntese, a avaliação dos funcionários para o Fator $_2$ – Avaliação por Múltiplas Fontes e subjetividade -, em dois dos três itens que integram esse fator, apresentou média superior a 4,00. As questões do fator, por ordem decrescente de média são:

- A avaliação por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), viabiliza um resultado final mais coerente sobre o meu desempenho.
- A avaliação por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Subordinados e Pares), reduz a subjetividade do processo.
- A nova GDP emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho.

De forma semelhante ao que foi observado no fator anterior, embora a média obtida pelo Fator $_2$ seja comparativamente mais alta, o desvio padrão mostra-se alto, indicando um maior dissenso entre os respondentes. O item “A avaliação por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), viabiliza um resultado final mais coerente sobre o meu desempenho”, apresentou o maior nível de concordância neste fator, com média de 4,28 e desvio padrão de 1,27 e o item “A avaliação por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Subordinados e Pares), reduz a subjetividade do processo”, obteve o menor nível de concordância neste fator, com média 3,77 e desvio padrão de 1,22. O resultado do terceiro item que integra o fator, “A nova GDP emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho”, com média 4,08 e um desvio padrão de 1,22, indica uma maior dispersão nas avaliações individuais dos respondentes.

Conforme o pensamento de autores trazidos no capítulo 2, a percepção do indivíduo é um fenômeno que precede sua avaliação. Essa percepção nem sempre é capaz de ser traduzida em conceitos totalmente destituídos de subjetividade, nem capaz de refletir uma realidade que não seja apenas parcial. A objetividade e a precisão nos processos de avaliação vêm sendo buscadas através da sofisticação de instrumentos que permitem harmonizar o resultado da percepção de várias fontes de avaliação, reduzindo assim, seu nível de subjetividade, dentre outras formas.

A definição de desempenho e a forma de medi-lo são questões cruciais (DUTRA, 2004). A adoção de Múltiplas Fontes na avaliação busca, além de ampliar participação a um maior número de interessados, obter um resultado final formado a partir de várias percepções, portanto, com maiores possibilidades de oferecer resultado mais coerente sobre o desempenho do avaliado.

Ainda de acordo com o já comentado, a subjetividade continua sendo um dos grandes desafios para os instrumentos de avaliação de desempenho. Essa questão remete à abordagem de diversos autores sobre a noção de competências. Avaliar o nível de expressão de competências envolve aferir a capacidade do indivíduo de agir em diversas situações (SVEIBY, 1988), envolve aferir a capacidade do indivíduo em tomar iniciativa e assumir responsabilidades em situações profissionais (ZARIFIAN, 2003). Avaliar o desempenho através de modelo referenciado em competências significa reconhecer na competência, “mais uma disposição que um gesto elementar” (BOTERF, 2003), significa perceber que o indivíduo converte em prática aquilo que ele sabe (FLEURY e FLEURY, 2004). Tais abordagens concebem a competência como a capacidade de entrega e não se reduz um estado ou conhecimento ou habilidade (BOTERF, 1995).

Das 73 citações registradas na questão aberta do questionário aplicado, 6 referiam-se ao Fator₂, representado 8% do total de citações.

A subjetividade ainda é um aspecto presente no processo de avaliação de desempenho e aparece enfatizado em observações registradas pelos respondentes, conforme descrito no Quadro 29.

Avaliação por Múltiplas Fontes e subjetividade do processo de avaliação -
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“A GPD ainda depende muito da percepção dos gerentes quanto ao comportamento e avaliação dos funcionários.”</i> ▪ <i>“A nova GDP não avançou na mensuração do desempenho funcional”.</i> ▪ <i>“A avaliação ainda permite que conceitos sejam dados de forma subjetiva, aleatória.”</i> ▪ <i>“Continuo achando a avaliação muito subjetiva, onde não podemos avaliar o comprometimento do funcionário.”</i> ▪ <i>“O sistema de avaliação tem sido objeto abstrato”.</i> ▪ <i>“A complexidade em avaliar inibe. A nova GDP leva em conta critérios subjetivos, o que na pratica significa que a ascensão profissional depende da vontade do seu chefe.”</i>

Quadro 29 – Comentários dos respondentes
Fonte: Questionário - Campo observações

5.2.3 Fator₃ – Visão de competências e generalidade do processo de avaliação.

O Fator₃ vincula-se à H₃, segundo a qual a visão de competências do novo modelo minimiza a generalização do processo de avaliação ao adotar Competências comuns a todos os funcionários (Fundamentais), competências específicas ao papel ocupacional do funcionário (Gerenciais), e competências específicas à área de atuação do funcionário (Específicas).

O Fator₃, *Visão de competências e a generalização do processo de avaliação*, obteve a média 4,00 na avaliação dos respondentes, a terceira maior entre os demais fatores, com um desvio-padrão de 0,95. Observa-se que o resultado do fator situa-se acima da média ($t_{(839)} = 15,260$, $p < .01$) e todos os itens a ele vinculados obtiveram médias acima do valor critério de 3,5.

Os quatro itens que compõem o Fator₃, na ordem decrescente de média, são:

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

O item referente à redação das competências avaliadas, “As competências da nova GDP estão redigidas de forma clara”, foi o melhor avaliado pelos funcionários (média=4,16), com desvio padrão de 1,15, seguido do item que avalia se as competências contemplam as atividades da área de atuação do funcionário (média=4,07) e desvio padrão de 1,18. Os dois itens desse fator com avaliação mais baixa referem-se à clareza quanto à expectativa do Banco em relação ao desempenho do funcionário (média=3,91) e desvio padrão de 1,21 e o item que se refere à facilidade em associar o conteúdo descrito pela competência ao desempenho do avaliado, para o qual o nível de concordância obteve a média de 3,87, com desvio padrão de 1,16.

Os resultados do fator indicam que a abordagem em competências da GDP, resulta em uma avaliação de desempenho menos genérica ao considerar aspectos mais específicos à situação de cada funcionário, embora indique ainda haver a necessidade de aprimoramento, segundo a percepção de alguns respondentes.

O núcleo desse Fator busca identificar em que medida a abordagem em competências da GDP, resulta em uma avaliação de desempenho menos genérica ao considerar aspectos mais específicos à situação de cada funcionário, o que corrobora a hipótese a ele vinculada.

Conforme comentado no capítulo 4, ficou identificado que o modelo de avaliação anterior utilizado pelo Banco apresentava, dentre os seus principais problemas, o caráter genérico dos fatores de avaliação que eram aplicados indistintamente a todos os funcionários na empresa, independentemente da sua área de atuação e do seu papel ocupacional.

As dificuldades recomendam atenção no processo de construção e manutenção das competências. A dinâmica das demandas do mercado e a rápida automação de processos impõem o contínuo mapeamento de competências pelas organizações que adotam modelo de gestão referenciado nesse conceito, no sentido da atualização permanente do seu conteúdo.

A abordagem em competências adotada pela nova GDP pretende reduzir o nível de generalização do processo de avaliação ao considerar a natureza da atividade e o papel ocupacional de cada funcionário. O desempenho orientado para um conjunto de entregas que visa atingir um dado resultado deve considerar as atividades (área de atuação) e as responsabilidades (papel ocupacional) do funcionário (LUCENA, 1992; DUTRA, 2004).

Zarifian (2001) defende um conceito de competência apoiado na noção de *evento*, referindo-se ao que ocorre de forma inesperada, na noção de *comunicação* referindo-se à necessidade de autocompreensão e compreensão dos outros, compartilhando objetivos, e na noção de *serviço*, reconhecendo a relação cliente e fornecedor.

Apesar das avaliações positivas via assertivas, dos 73 registros dos pesquisados na questão aberta, 5, ou seja, 7% relacionavam-se ao Fator₃. Esses registros, transcritos no Quadro 30, sinalizam ainda existirem dificuldades na apreensão do conteúdo e na vinculação da competência à atividade do avaliado.

Competências e a generalização do processo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Sugiro um pouco mais de objetividade na definição das competências avaliadas.” ▪ “Em função de metas a nova GDP não tem avaliado competências e sim a venda de produtos.” ▪ “As competências disponibilizadas nem sempre contemplam todas as atividades desenvolvidas pelos funcionários.” ▪ “Melhorar a redação das questões a serem avaliadas, pois muitas não são claras o suficiente”. ▪ “As competências deveriam ser mais claras. Vejo que as pessoas têm dificuldade p/avaliar os Pares de forma mais individualizada, pois as competências são às vezes repetitivas e excessivamente padronizadas.”

Quadro 30 – Comentários dos respondentes

Fonte: Questionário - Campo observações

5.2.4 Fator₄ - Acompanhamento com foco no desenvolvimento profissional.

Uma das premissas da GDP por competências é que esse modelo de avaliação constitua-se num instrumento de desenvolvimento dos funcionários.

O Fator₄ vincula-se à H₄ – o processo de *acompanhamento* está alinhado à premissa de foco no desenvolvimento profissional.

O Fator₄, *acompanhamento com foco no desenvolvimento profissional*, obteve o menor nível de concordância dos funcionários, sendo o único cujo resultado encontra-se significativamente abaixo da média ($t_{(839)} = - 2,874$, $p < .05$). A média do fator foi de 3,40 com um desvio padrão de 0,99.

Na avaliação dos participantes, os seis itens do Fator₄ – Acompanhamento com foco no desenvolvimento profissional do funcionário, obtiveram média inferior a 4,00, sendo que em três deles a média ficou abaixo do valor critério de 3,5. Esses itens, pela ordem decrescente da média obtida, são:

- A nova GDP tem foco no desenvolvimento profissional dos funcionários.
- A nova GDP tornou mais objetivos os *feedback* oferecidos pelo Superior aos seus Subordinados.
- As anotações (*feedback*) que recebi do meu Superior foram suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho.
- A nova GDP tornou mais objetivos os *feedback* oferecidos pelos Pares (colegas de Equipe).

- As anotações (*feedback*) que recebi dos meus PARES foram suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho.
- Tenho registrado, sistematicamente, anotações (*feedback*) para meus avaliados (Superior, Pares e Subordinados), durante a etapa de Acompanhamento.

Em três desses itens que integram o fator, a média ficou acima do valor critério, “A nova GDP tem foco no desenvolvimento profissional dos funcionários”, com média 3,80 e desvio padrão de 1,24, “A nova GDP tornou mais objetivos os *feedbacks* oferecidos pelo Superior aos seus Subordinados”, com média de 3,59 e desvio padrão de 1,26 e o item “As anotações (*feedback*) que recebi do meu Superior foram suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho”, com média 3,51 e desvio padrão de 1,40. Os outros três itens que integram o fator obtiveram as menores médias na avaliação dos funcionários, observando-se um alto nível de dispersão, denotando um menor consenso entre os respondentes. Esses resultados evidenciam a existência de uma percepção negativa dos funcionários com relação à questão do acompanhamento no processo de avaliação.

De acordo com o resultado dos 32 itens do questionário, a menor concordância na avaliação dos funcionários foi quanto à questão que investiga a regularidade no registro de anotações de *feedback* durante a etapa de acompanhamento da GDP. Ao item *Tenho registrado, sistematicamente, anotações (feedback) para meus avaliados (Superior, Pares e Subordinados), durante a etapa de Acompanhamento*, foi atribuída a média 2,77 o que indica um elevado nível de discordância quanto ao exercício de anotações sobre o desempenho de avaliados para subsidiar a prestação de *feedback*.

Essa avaliação foi reforçada pelos registros dos entrevistados no espaço aberto. Do total de 73 registros, 24, ou 33%, referiram-se à questão de acompanhamento e *feedback*, conforme pode ser visto nas transcrições constantes dos Quadros 31, 32.

Comentários registrados pelos funcionários, conforme Quadro 31, reconhecem na GDP um instrumento que apresenta avanços em relação aos modelos de avaliação anteriores utilizados pelo Banco, porém, que ainda não

oferece uma situação considerada plena nos aspectos acompanhamento e fornecimento de *feedback*.

Acompanhamento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“Durante o trabalho não temos tempo para acompanhar a GDP.”</i> ▪ <i>“Com o grande volume de serviço falta tempo para se fazer uma avaliação de qualidade, o que provoca, via de regra, registros/anotações de última hora.”</i> ▪ <i>“O grande volume de serviço/metasssssss impede o funcionário de se ater com mais cuidado e atenção ao tema GDP.”</i> ▪ <i>“Apesar das melhorias, continuamos sem tempo, ou seja, a idéia é boa, só falta ser implantada de fato.”</i> ▪ <i>“Em relação ao tema abordado seria interessante perceber a atuação das agências, a intensa demanda nos obriga a um “passar os olhos” pela GDP, encarando mais como obrigação a ser cumprida do que propriamente o sistema a nosso favor”.</i> ▪ <i>“O novo sistema GDP embora represente um avanço nas relações pessoais, não atinge seu objetivo porque não ocorre o feedback com a frequência que deveria, o que impede o desenvolvimento do funcionário nas competências necessárias.”</i> ▪ <i>“A idéia é boa, mas não temos tempo disponível p/ aplicá-la. A GDP é feita de última hora, muitas vezes c/ critério apenas punitivo, sem acompanhamento p/ correção das deficiências.”</i> ▪ <i>“Continuamos sem o hábito de fazer anotações de forma sistemática e regular, deixando para última hora avaliar os indicadores.”</i> ▪ <i>“Na prática existem poucos ou nenhum registro e/ou anotações durante a etapa de acompanhamento.”</i> ▪ <i>“A nova GDP precisa ser assimilada pela maioria das pessoas. Muitos ainda a fazem no “apagar das luzes”, apressadamente, só para cumprir os prazos.”</i> ▪ <i>“Com referência as anotações ainda não foram exercitadas nas dependências.”</i> ▪ <i>“As anotações (feedback) não tem sido prática usual.”</i> ▪ <i>“Na agência que trabalho não se faz anotações (feedback).”</i> ▪ <i>“Na observação prática, a ferramenta de feedback não vem sendo muito utilizada em minha agência.”</i> ▪ <i>“As pessoas precisam ser preparadas p/fazer avaliações. Os conceitos são dados por obrigação e anotações são raramente feitas.”</i>

Quadro 31 – Comentários dos respondentes
Fonte: Questionário - Campo observações

Na percepção de respondentes, o papel do Administrador assume relevância para que a GDP seja utilizada de forma efetiva como instrumento de desenvolvimento dos funcionários. A deficiência no acompanhamento foi, reiteradamente, destacada pelos respondentes em seus comentários, atribuindo-se à intensidade da demanda interna de serviço como uma das causas para a falta de priorização dessa prática.

Esse aspecto tende a gerar desmotivação nos funcionários e descrédito pelo sistema. Nos dizeres de alguns dos respondentes, é possível notar a percepção negativa, cujas observações sinalizam carência na etapa de acompanhamento, evidenciando a necessidade da regularidade do *feedback*, principalmente do Superior para seus Subordinados e entre os Pares, conforme apontam os comentários descritos no Quadro 32.

Acompanhamento – Superior e Pares
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“Os ‘superiores’ não entenderam os objetivos das mudanças da GDP e alguns não possuem ‘compromisso’. Avaliam por obrigação.”</i> ▪ <i>“Não ocorreram anotações pelo superior, nem feedback. Os pares não conversaram em busca de feedback. O atual sistema não tem recebido a importância que merece.”</i> ▪ <i>“Anotações não são utilizadas por chefes e pares.”</i> ▪ <i>“Não tenho feedback dos pares e nem do superior hierárquico. O feedback dos subordinados é provocado, cobrado.”</i> ▪ <i>“Na minha agência os pares normalmente não dão feedback e avaliam muito mal os colegas.”</i> ▪ <i>“Sem a participação dos envolvidos fica muito prejudicado todo o processo. Não temos a cultura de dar e receber feedback.”</i> ▪ <i>“Apesar de o sistema permitir participação do processo, poucos utilizam as anotações e feedback.”</i> ▪ <i>“A nova GDP é um instrumento de avaliação muito bom. Alguns administradores não utilizam o recurso de forma correta, aí temos nas distorções”.</i> ▪ <i>“O problema da GDP é a falta de empenho e a resistência dos próprios administradores em aplicá-la em sua plenitude.”</i>

Quadro 32 – Comentários dos respondentes
Fonte: Questionário - Campo observações

A identificação do *gap* entre o desempenho realizado e aquele desejado (IENAGA, 1998 *apud* BRANDÃO, 1999), passa, necessariamente, pela emissão do *feedback* entre avaliados e avaliadores. Isso deve ocorrer ao longo da etapa de Acompanhamento, de forma que aspectos passíveis de aprimoramento no desempenho sejam manifestados antes da conclusão do ciclo de avaliação.

Tratando dessa questão, Gramigna (2002, p.30) apresenta pontos que considera importante serem evitados no processo de gestão do desempenho: atrelar a avaliação de desempenho a promoções ou vantagens financeiras; adotar a avaliação de desempenho como mais uma norma da empresa, sem utilizar os dados

coletados para aprimorar o desenvolvimento das pessoas; e implantar o processo sem **preparar a empresa para a cultura de *feedback*** (grifo nosso).

As mudanças no ambiente de trabalho exigem mudanças também nos parâmetros de avaliação de desempenho. Bergamini e Beraldo (1988) enfatizam que os sistemas de avaliação deixam de ser instrumentos de pressão, com maior ênfase em aspectos de atitude e menor ênfase em questões técnicas, configurando-se como uma oportunidade de aprimoramento e de desenvolvimento profissional.

Na visão de Lucena (1995) a metodologia adotada pela empresa deve contemplar o gerenciamento contínuo, sistematizado. Isto significa dizer que a avaliação não se restringe a um momento de formalização, pelo contrário, pressupõe o compromisso diário do acompanhamento, numa relação de troca e intercâmbio constantes (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

As observações registradas pelos respondentes, refletem a dificuldade na gestão das pessoas em suas diversidades, em especial, no momento de se transmitir ao outro a percepção sobre seu desempenho.

Confirmando o pensamento de Lucena (1995), apresentado no capítulo 2, uma das fragilidades nos sistemas de avaliação utilizados nas organizações recai na falta de acompanhamento. Enfatiza o autor que gestão do desempenho não deve se resumir ao dia de preenchimento da avaliação, desvinculado do acompanhamento. O caso do Banco do Brasil corrobora as visões de autores antes enunciadas. Em função dos resultados apresentados tem-se que a hipótese H₄ – o processo de *acompanhamento* está alinhado à premissa de foco no desenvolvimento profissional – não foi corroborada.

5.2.5 Fator₅ - Integração do modelo: gestão de competências, avaliação por Múltiplas Fontes e BSC.

O Fator₅ vincula-se à H₅ – a GDP integra adequadamente num único modelo: *a gestão por competências e a avaliação de desempenho por Múltiplas Fontes e o Balanced Scorecard*.

O Fator₅, *integração*, quarto melhor avaliado pelos respondentes, obteve a média de 3,96, com um desvio-padrão de 0,85 ($t_{(839)} = 15,647$, $p < .01$). Sua média foi estatisticamente significativa, tomando-se como referência o valor critério de 3,5.

Os itens que compõem o Fator 5, por ordem decrescente de média, são:

- O aplicativo GDP é de fácil navegação.
- 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 a competência de forma exemplar).
- Os pesos de cada fonte de avaliação (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), devem ser equivalentes (iguais).
- É adequado o número de competências a serem avaliadas para cada funcionário.
- O novo modelo de GDP por competências contribui para o atingimento das metas organizacionais do Banco.
- A nova GDP alinha os interesses dos funcionários aos objetivos do Banco.
- A nova GDP permite identificar os funcionários que expressam o melhor desempenho profissional.

Dos sete itens que compõem o Fator₅, quatro foram avaliados com média superior a 4,00, dentre os quais se inclui o item avaliado com maior nível de concordância pelos respondentes, “O aplicativo GDP é de fácil navegação”, o qual obteve média 4,62 com um desvio padrão de 1,04. Do total de itens nesse fator, três obtiveram a mesma média de 4,12, diferenciando-se pelo nível de consenso nas respostas individuais dos participantes, observando-se alto nível de dispersão em relação às médias em comparação à dispersão do item anterior. Para o item “A escala de conceitos utilizada pela nova GDP é adequada à avaliação das Competências” o desvio padrão foi de 1,33, no item “Os pesos de cada fonte de avaliação (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), devem ser equivalentes (iguais)”, o desvio padrão foi maior, situando-se em 1,48 e no item “É adequado o número de competências a serem avaliadas para cada funcionário”, o desvio padrão foi de 1,19.

Os itens desse fator que foram avaliados com as menores médias na percepção dos respondentes, referem-se ao alinhamento e a contribuição da GDP para o atingimento da estratégia organizacional do Banco. O item “O novo modelo de GDP por Competências contribui para o atingimento das metas organizacionais do Banco”, obteve média 3,74, com um desvio padrão de 1,28; o item “A nova GDP alinha os interesses dos funcionários aos objetivos do Banco”; foi avaliado com média 3,69, com um desvio padrão de 1,25; e o item “A nova GDP permite identificar os funcionários que expressam o melhor desempenho profissional”, obteve média 3,54, com um desvio padrão de 1,28.

Em função dos resultados analisados até aqui se conclui que a hipótese H₅, a GDP integra adequadamente num único modelo: a *Gestão por Competências*, a *Avaliação de desempenho por Múltiplas Fontes* e o *Balanced Scorecard*, foi corroborada.

Esse fator contempla questões relacionadas à integração desses três propósitos num único modelo e investiga a percepção dos funcionários quanto à adequação desse sistema. Do total de 73 registros feitos pelos respondentes no espaço aberto, apenas 2, ou 3% do total, referiam-se a ele. As citações feitas pelos entrevistados estão no Quadro 33. Essas citações apontam inadequação na escala de conceitos previstos e sugestões de sua alteração.

Integração do modelo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“Escala de conceitos: Não existe a mesma quantidade de conceitos para avaliação positiva/negativa”.</i> ▪ <i>“Acho que a escala de conceitos poderia ser ampliada, permitindo ao avaliador atribuir notas de 0 a 10 para a competência avaliada.”</i>

Quadro 33 – Comentários dos respondentes
Fonte: Questionário - Campo observações

Empresas incluem em sua estratégia de gestão, aferir o desempenho obtido em perspectivas quantitativas e qualitativas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1997).

A GDP reúne num único modelo três tecnologias de gestão, amplamente referenciadas pela literatura, conforme foi visto no capítulo 2. O modelo integra a gestão de competências como forma de aprimorar os pontos essenciais à atuação

competitiva do Banco no mercado, a avaliação do desempenho como forma de identificar as lacunas que separam o desempenho desejado do desempenho observado (IENAGA, 1988 apud BRANDÃO, 1999), e o Balanced Scorecard, como forma de equilibrar a eficiência econômica aos demais indicadores que envolvem o interesse de acionistas, clientes, funcionários, comunidade, fornecedores e governo (FERNANDES, 2006). Pelas avaliações dos funcionários do Banco do Brasil entrevistados, o sistema do Banco está alinhado com as questões teóricas levantadas antes.

5.2.6 Fator₆ – Estímulo ao Autodesenvolvimento profissional.

O Fator₆ vincula-se à H₆ – a GDP *estimula o autodesenvolvimento* dos funcionários ao integrar opções de capacitação com temas vinculados às Competências avaliadas.

O Fator₆ obteve a segunda avaliação mais baixa dentre os seis fatores com a média 3,60 dos respondentes e um desvio-padrão de 1,07. Observa-se que esse resultado situa-se abaixo da média ($t_{(839)} = 2,596, p < .05$).

O fator busca identificar a efetividade do Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC, através do acesso dos funcionários às soluções de capacitação e o alinhamento do conteúdo dos cursos oferecidos pela UniBB às competências avaliadas.

Os itens que compõem o Fator₆, por ordem decrescente de média, são:

- O conteúdo dos cursos auto-instrucionais e presenciais disponibilizados pela Universidade Corporativa do Banco oferecem conteúdo alinhado às Competências pelas quais sou avaliado(a).
- A nova GDP me estimula a investir mais em ações de capacitação para meu desenvolvimento profissional.
- A nova GDP me auxilia a identificar caminhos para desenvolvimento profissional a serem percorridas em minha carreira no Banco.
- Tenho mais acesso a oportunidades de capacitação (participação em cursos), após a implantação da nova GDP.

Dos quatro itens que compõem o Fator₆, nenhum deles atingiu o nível de concordância máxima na avaliação dos funcionários, contudo, três deles, foram avaliados com média superior ao valor critério de 3,5.

No item que investiga sobre a convergência dos temas abordados pelos cursos oferecidos pelo Banco com as competências avaliadas, “O conteúdo dos cursos auto-instrucionais e presenciais disponibilizados pela Universidade Corporativa do Banco oferecem conteúdo alinhado às competências pelas quais sou avaliado(a)”, a média foi de 3,91 e o desvio padrão de 1,28, apontando a existência de relativa dispersão em relação à média, se comparado com o desvio padrão do Fator₁, por exemplo. Embora essa média seja estatisticamente significativa no sentido do limite superior da escala, ou seja, de concordância com a proposição, sinaliza que ainda há muito espaço para implantação de melhorias, conforme sinaliza a percepção dos funcionários. No item “A nova GDP me estimula a investir mais em ações de capacitação para meu desenvolvimento profissional”, a avaliação ficou com a média de 3,74 e com desvio padrão de 1,24. Ainda aqui, embora a média seja estatisticamente significativa, há espaços para avanços uma vez que os respondentes sinalizam que o novo sistema ainda não apresenta estímulos plenos que incentivem o funcionário a investir em seu autodesenvolvimento.

Da mesma forma, a avaliação do item “A nova GDP me auxilia a identificar caminhos para desenvolvimento profissional a serem percorridos em minha carreira no Banco”, obteve média 3,63 com desvio padrão de 1,28. Novamente, as inferências realizadas para os dois itens anteriores, se aplicam a esse item: há espaços para aprimoramento, uma vez que o Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC, previsto pela GDP ainda não é percebido pelos funcionários como um instrumento efetivo de apoio ao crescimento na carreira.

O item que avalia a percepção do funcionário com relação ao incremento em sua participação em eventos de aprimoramento, a partir da nova GDP. O item “Tenho mais acesso a oportunidades de capacitação (participação em cursos), após a implantação da nova GDP” foi avaliado com média 3,11, a segunda menor dentre os 32 itens e abaixo do valor critério de 3,5, com um desvio padrão de 1,39. Nesse fator, esse é o item de avaliação mais crítica, o que reforça necessidades relativas ao autodesenvolvimento dos funcionários antes pontuadas, sobretudo em termos de ampliação das ações de capacitação focadas nas competências indicadas pelos resultados das avaliações.

Das 73 citações registradas pelos respondentes na questão aberta, 7 ou 10% do total referiam-se ao Fator₆. Todas as citações estão registradas no Quadro 34.

Autodesenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“Infelizmente ainda há gente que não fez o curso GDP, o que provoca distorções ou aumento da subjetividade no processo de avaliação”.</i> ▪ <i>“Devem ser aprimoradas as políticas de acesso dos funcionários aos cursos presenciais (levo muito tempo para fazê-los).”</i> ▪ <i>“A GDP deveria ser levada mais a sério, a sua aplicação no dia a dia é difícil, pois falta treinamento.”</i> ▪ <i>“A solicitação de cursos deveria ser diretamente repassada à GDP, sem necessidade de deferimento da agência.”</i> ▪ <i>“A GDP não avalia competências e sim desempenho de metas. O funcionário sempre tem que atender as expectativas do Banco. O foco no desenvolvimento profissional dos funcionários é secundário.”</i> ▪ <i>“Esse modelo é mais adequado para o atingimento dos objetivos organizacionais do que ao aprimoramento profissional do funcionário.”</i> ▪ <i>“A GDP deve deixar de ser uma obrigação/imposição e ser, efetivamente, uma ferramenta de desenvolvimento profissional e de melhoria do clima organizacional.”</i>

Quadro 34 – Comentários dos respondentes
Fonte: Questionário - Campo observações

Algumas observações não reconhecem na prática da GDP, a premissa de desenvolvimento dos funcionários. As citações revelam uma forte associação das ações de capacitação ao cumprimento de metas, vinculando os investimentos da empresa em educação, exclusivamente, à busca por resultado.

Para Brandão (1999 *apud* PIRES e outros, 2005), o instrumento de gestão do desempenho deve ser capaz de integrar o nível corporativo ao nível individual, promovendo a melhoria de indivíduos, das equipes e da organização. No mesmo sentido Dutra (2001), percebe o deslocamento do foco da avaliação do controle para o desenvolvimento das pessoas, num conseqüente reconhecimento da relação de interdependência entre o desenvolvimento dos funcionários e a competitividade da empresa.

Conforme o que foi comentado no capítulo de delineamento teórico, diversos autores discutem a relação entre a abordagem de qualificação e de competência (DUTRA, 2001; ZARIFIAN, 2001, RUAS, 2005), restando evidente que os funcionários ao se desenvolverem, desenvolvem a empresa em que trabalham. O foco das empresas na sustentabilidade do negócio e no resultado impõe a busca pelo desempenho desejado, este, determinado, pelo desempenho das pessoas que

as integram. No Banco do Brasil, de acordo com a visão dos pesquisados, a H_6 – a *GDP estimula o autodesenvolvimento* dos funcionários ao integrar opções de capacitação com temas vinculados às Competências avaliadas foi corroborada, apesar de a identificação de espaços de aprimoramento em relação ao Fator₆.

5.3 RESULTADOS POR CATEGORIAS

Nesta seção são apresentados resultados das análises envolvendo a existência de possíveis variações na percepção dos respondentes, influenciadas por variáveis demográficas. Os resultados estão apresentados nas Tabelas 10 a 15. Como já indicado no capítulo de revisão teórico-empírica desta dissertação, pesquisas sobre o tema de avaliação da percepção de usuários de sistemas de gestão por competência no Brasil são poucas e, normalmente, são estudos de caso, de natureza qualitativa, cujos informantes são preponderantemente, gestores da área de RH. Nas pesquisas revisadas, mesmo naquelas de mais amplo espectro de respondentes, não foram encontrados resultados segmentados por dados demográficos. Dessa forma, a interpretação dos resultados das médias dos fatores segmentados por sexo, idade, escolaridade, tempo de Banco, segmento profissional e localização vai ser realizada com base no histórico do Banco e na experiência da pesquisadora, que é funcionária do Banco do Brasil há 24 anos, com atuação há três anos na área de RH.

Na análise dos resultados por segmentos da amostra, deve ser explicitada uma particularidade: Há diferenças significativas entre os dados de escolaridade e tempo de banco entre a população da pesquisa e a amostra expressiva de 844 funcionários.

A diferença em termos de escolaridade pode ser explicada, em parte, porque muitos funcionários ingressam no Banco com o segundo grau²⁴, alguns inclusive já detentores de diploma de curso superior ou em curso. Adicionalmente, o Banco do Brasil tem desenvolvido amplo programa de facilitação da elevação de escolaridade de seus funcionários. Como a mudança de nível secundário para nível superior só se realiza mediante iniciativa do próprio funcionário, muitos dos que concluem cursos superiores não atualizam suas informações cadastrais, tendo sido o cadastro oficial

do BB a fonte para a caracterização da população da pesquisa. No entanto, os respondentes informaram seu nível de escolaridade real na pesquisa.

Já a diferença em termos de tempo de Banco pode ser explicada porque, presume-se, que funcionários com menor tempo de banco em comparação com aqueles de maior tempo de banco, que já estão em final de carreira, tenham se mostrado mais receptivos a responder à pesquisa, embora 61% dos respondentes tenham de 16 a mais de 25 anos de Banco.

Feitas as ressalvas anteriores, considera-se que, embora a amostra não seja estatisticamente representativa da população, seu tamanho (844 respondentes) é expressivo e os resultados coletados com base nela podem compor um painel significativo da avaliação do GDP por segmentos, definidos com base em variáveis demográficas.

5.3.1 Sexo

As primeiras análises investigam alterações na percepção da GDP entre homens e mulheres na empresa.

O Banco do Brasil tem um quadro funcional com histórico predominantemente masculino e somente no concurso de 1969, decorridos, portanto, 161 anos de sua criação, foi admitida a inscrição de mulheres para ingresso na instituição. O número de homens no Banco ainda é superior, porém verifica-se um aumento do número de mulheres ao longo dos últimos anos. Em nível nacional, a proporção é de 64,2% de homens e 35,8% de mulheres e na população-alvo da pesquisa essa proporção é de 62% de homens, para 38% de mulheres.

A diferença é ainda maior quando se compara o número de mulheres em cargos de chefia, onde se verifica um percentual significativamente maior de 81,6% desses cargos ocupados por homens.

Observa-se, que a avaliação dos funcionários apresenta uma média superior à média das funcionárias nos seis fatores. A Tabela 10 apresenta o resultado obtido em cada um dos seis fatores, na percepção dos respondentes de acordo com o sexo. No entanto, o teste t revelou não haver diferenças estatisticamente

significativas entre as médias por sexo, à exceção do fator autodesenvolvimento ($t_{(805)} = 2,076$, $p < .05$).

Tabela 10 – Resultado por Sexo

Fator	Descrição	Homens (n 492)		Mulheres (n 315)		p
		Média	DP	Média	DP	
Fator 1	Democratização e participação	4,10	0,81	4,07	0,83	ns
Fator 2	Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade	4,08	0,97	3,99	1,06	ns
Fator 3	Visão de competências e a generalização	4,02	0,90	3,99	1,00	ns
Fator 4	Acompanhamento	3,44	0,95	3,35	1,05	ns
Fator 5	Integração do Modelo	3,97	0,83	3,95	0,89	ns
Fator 6	Estímulo ao autodesenvolvimento	3,66	1,06	3,50	1,07	<.05

O *ETA squared* de .05 indica que, apesar daquele resultado estatisticamente significativo em termos das médias do fator autodesenvolvimento entre homens e mulheres, o poder preditivo da variável sexo em relação a tais diferenças é, praticamente, nulo.

Pode-se concluir, portanto, que há relativamente alta congruência nas avaliações dos fatores entre homens e mulheres, embora no histórico do Banco do Brasil, conforme mencionado na abertura deste item, as mulheres só tenham passado a integrar seus quadros ao final da década de 1970 e ainda sejam minoria em postos de direção. Também foi ao final da década de 1970 que o Banco do Brasil começou a ensaiar seus primeiros passos em processos de avaliação, conforme já registrado também.

Tal proximidade entre período de ingresso de contingente feminino no BB e período de implantação das experiências pioneiras de avaliação de desempenho indica que mulheres e homens foram submetidos a essas experiências por períodos iguais de tempo. Tal fato sugere que ambos os sexos tiveram as mesmas oportunidades de aprender, em termos de tempo de exposição, com as sucessivas experiências. Essa aprendizagem não levou a diferenças de percepção da nova GDP por sexo, embora tenha havido, como já era esperado, um predomínio de homens (59%) sobre mulheres (37%) na amostra de entrevistados.

5.3.2 Idade

As próximas análises contemplam a variável idade e investigam alterações na percepção da GDP entre funcionários pertencentes a três faixas etárias. Os resultados obtidos em cada um dos fatores, de acordo com a idade dos respondentes, estão apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 – Resultado por Idade

Fator	Descrição	Até 35 anos (n 195)		36 a 45 anos (n 341)		Acima 45 anos (n 288)		p
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Fator ₁	Democratização e participação	4,11	0,83	4,08	0,79	4,09	0,85	ns
Fator ₂	Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade	4,01	1,02	4,06	0,98	4,04	1,04	ns
Fator ₃	Visão de competências e a generalização	3,84	0,99	4,02	0,92	4,10	0,93	<.05
Fator ₄	Acompanhamento	3,32	0,97	3,42	1,00	3,44	1,00	ns
Fator ₅	Integração do modelo	3,86	0,93	3,96	0,82	4,03	0,84	ns
Fator ₆	Estímulo ao autodesenvolvimento	3,38	1,06	3,56	1,05	3,78	1,08	<.05

A primeira vista, observa-se que a mudança da GDP para a visão de competências parece ter obtido um maior nível de concordância dos funcionários com idade superior aos 45 anos do que daqueles situados nas faixas até 35 anos e de 36 a 45 anos, uma vez que as médias de quase todos os fatores em avaliação do primeiro grupo citado, à exceção do fator participação, no caso da comparação com o segundo grupo citado, e subjetividade, no caso do terceiro grupo, foram superiores. No entanto, quando os dados foram submetidos à ANOVA fatorial, foram encontradas apenas diferenças estatisticamente significativas nas médias estratificadas por idade em relação a dois fatores: *generalização* ($F_{(3,820)} = 3,525$ $p <.05$) e *autodesenvolvimento* ($F_{(2,821)} = 4,760$ $p <.05$).

No caso da idade sobre o fator generalização, a análise *post hoc*, mediante o uso do Tukey, identificou-se diferença significativa no padrão das respostas dos participantes com até 35 anos (média=3,84) e com mais de 45 anos (média=4,10), o que poderia sugerir uma maior concordância dos participantes de faixa etária mais elevada em termos de avaliação do fator em foco. Mais uma vez, no entanto, o *ETA*

square de 0.013 põe em relevo que o poder de explicação da variável idade sobre as diferenças de média do fator generalização é muito baixo, apesar dos registros estatisticamente significativos antes explicitados.

No efeito da idade sobre o fator autodesenvolvimento, a análise post hoc, utilizando-se o método Tukey, também se identificou diferença significativa no padrão das respostas dos participantes com até 35 anos (média=3,38) e com mais de 45 anos (média=3,78), o que indicaria um maior nível de concordância dos respondentes da faixa etária mais elevada. Também nesse fator, o ETA square de 0.021 evidencia que o poder preditivo da variável idade sobre o fator autodesenvolvimento é muito baixo.

Esses resultados sugerem que a variável idade não é relevante para explicar diferenças nas avaliações realizadas pelos entrevistados dos fatores pesquisados da nova GDP.

Dados da amostra indicam que 75% dos funcionários pesquisados situavam-se na faixa de 36 a mais de 45 anos. Trata-se, portanto, de pessoas caminhando para a maturidade ou já relativamente maduras, as quais, provavelmente, já têm expressiva experiência acumulada no mercado de trabalho. Tal afirmação coaduna-se com a constatação de que 61% dos entrevistados possuíam de 16 a mais de 25 anos de Banco. Esse grande contingente de funcionários a partir de 16 anos com tempo de casa sugere que foram muitas as oportunidades de aprender em conjunto sobre sistemas de avaliação do Banco, o que tenderia a neutralizar diferenças de percepções derivadas de diferenças na idade dos componentes da amostra. Isso significa dizer que os componentes da amostra, dado sua maturidade, são mais sensíveis a fatores do contexto, isso é, das equipes de trabalho, das agências e órgãos regionais²⁵.

Se isso é verdade, e em face da ausência de diferenças significativas nas médias de cada fator por idade, os contextos aos quais os entrevistados pertencem (equipes, agências, órgãos regionais) parecem se submeter às mesmas condições em termos de sistema de avaliação – a operacionalização da GDP, seus resultados e impactos. Tal afirmação parece ser procedente uma vez que só foram pesquisados funcionários de agências e órgãos regionais de Salvador, a capital do Estado da Bahia, onde se espera existir uma maior homogeneidade contextual. Na perspectiva individual, por sua vez, a inexistência de diferenças estatisticamente significativas nas médias dos fatores por idade dos respondentes, na amostra pesquisada, pode

ser reflexo de processamentos equivalentes de experiências anteriores com sistemas de avaliação, do acúmulo de experiência com os sucessivos sistemas de avaliação do próprio Banco e da incorporação pelo Banco de muitas das sugestões e críticas dos funcionários na formulação do sistema em avaliação, que parecem ter contribuído para a formação e difusão de uma visão relativamente homogênea dos fatores em avaliação da GDP, apesar, repete-se, de alguns achados estatisticamente significativos.

5.3.3 Escolaridade

Importante investigar a existência de alterações na percepção de funcionários de acordo com os diferentes níveis de escolaridade. O resultado das análises envolvendo a influência da variável escolaridade na percepção da GDP entre funcionários está apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 – Resultado por Escolaridade

Fator	Descrição	Segundo grau (n 64)		Superior Incompleto (n 183)		Superior Completo (n 348)		Pós-Graduação (n 231)		p
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Fator ₁	Democratização e participação	4,07	0,79	4,01	0,87	4,13	0,81	4,09	0,81	ns
Fator ₂	Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade	4,05	0,95	3,95	1,07	4,04	0,98	4,11	1,00	ns
Fator ₃	Visão de competências e a generalização	4,18	0,82	3,89	0,93	3,98	0,97	4,09	0,94	ns
Fator ₄	Acompanhamento	3,61	0,98	3,33	0,98	3,44	1,02	3,37	0,97	ns
Fator ₅	Integração do Modelo	4,10	0,83	3,87	0,88	3,98	0,85	3,97	0,85	ns
Fator ₆	Estímulo ao autodesenvolvimento	3,94	0,98	3,59	1,09	3,59	1,09	3,54	1,03	ns

Comparativamente, o conjunto de entrevistados com segundo grau apresentou médias mais altas nos seguintes fatores: generalização (4,18), acompanhamento (3,61), integração (4,10) e autodesenvolvimento (3,94), enquanto o com superior completo registrou média mais alta em participação (4,13) e o de pós

graduação (4,11) em relação ao fator subjetividade. Nota-se ainda que, os respondentes pós-graduados, portanto aqueles com maior nível de escolaridade, manifestam maior grau de discordância em relação às questões da GDP relativas ao conteúdo dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa e em relação ao acesso a oportunidades internas de capacitação a partir da implantação desse novo modelo, todas essas agrupadas no Fator₆, de autodesenvolvimento (Tabela 13).

Apesar das diferenças antes pontuadas, a ANOVA fatorial evidenciou que não há diferenças estatisticamente significativas entre as médias (Tabela 13).

A relativa homogeneidade das médias dos fatores que refletem a percepção dos entrevistados por escolaridade pode ser explicada pela larga experiência, escopo e alcance dos programas de treinamento e de desenvolvimento do BB, que há 14 anos adota programas específicos que integram sua política de desenvolvimento de funcionários, visando facilitar e ampliar o acesso a cursos de graduação e pós-graduação. Dentro de tais programas, anualmente, são oferecidas bolsas de estudo na modalidade presencial e também na modalidade a distância, visando disponibilizar o benefício a um número maior de funcionários. Um maior detalhamento da atuação do Banco em TD&E foi registrado no capítulo 3 desta dissertação.

Do total de entrevistados, só 6% declararam ter segundo grau completo, enquanto 27% indicaram já possuir cursos de pós-graduação. Ainda do mesmo total, 41% e 22% têm curso superior completo e incompleto, respectivamente. Trata-se, portanto, de amostra composta por elementos com nível de escolaridade relativamente elevado, o que pode explicar também a não influência da variável escolaridade na conformação de padrões diferenciados de avaliação dos fatores do GDP.

5.3.4 Tempo de Banco

As análises da variável tempo de Banco buscam identificar alterações na percepção da GDP entre funcionários em função do seu maior ou menor tempo de atuação na empresa. Os resultados obtidos em cada um dos fatores, de acordo com o tempo de trabalho no Banco dos respondentes, estão apresentados na Tabela 13.

Tabela 13 – Resultado por Tempo de Banco

Fator	Descrição	Até 5 anos (n 180)		De 6 a 15 anos (n 138)		De 16 a 25 anos (n 343)		Mais de 25 anos (n 165)		p
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Fator ₁	Democratização e participação	4,11	0,81	4,02	0,90	4,06	0,81	4,19	0,77	ns
Fator ₂	Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade	3,97	0,99	3,99	1,06	4,03	0,99	4,21	0,97	ns
Fator ₃	Visão de competências e a generalização	3,83	0,99	3,90	0,99	4,04	0,91	4,22	0,87	<.05
Fator ₄	Acompanhamento	3,36	0,96	3,28	1,05	3,41	0,98	3,54	0,99	ns
Fator ₅	Integração do Modelo	3,88	0,89	3,80	0,86	3,99	0,84	4,15	0,79	<.05
Fator ₆	Estímulo ao autodesenvolvimento	3,41	1,06	3,38	1,13	3,61	1,04	3,96	0,99	<.01

A ANOVA fatorial identificou diferenças estatisticamente significativas nas médias estratificadas por tempo de Banco para os fatores *generalização* ($F_{(3,822)} = 5.727$ $p < .05$), *integração* ($F_{(3,822)} = 4.981$ $p < .05$) e *autodesenvolvimento* ($F_{(3,822)} = 10.604$ $p < .01$).

Análises post hoc, mediante o uso do Tukey, evidenciaram diferenças significativas no padrão das respostas dos participantes em relação ao Fator₃, generalização entre aqueles com até cinco anos de Banco (média=3,83) e aqueles com mais de 25 anos de Banco (média=4,22). O tamanho do efeito, mensurado pelo ETA square, de 0,020, indica que o impacto do tempo de banco sobre o fator generalização é quase irrisório, apesar das diferenças estaticamente significativas de médias entre os grupos antes mencionadas.

A análise post hoc pelo método Tukey do efeito do tempo de Banco sobre a *integração* do modelo encontrou diferença significativa no padrão das respostas dos

funcionários com até cinco anos de Banco (média=3,88) e com mais de 25 anos de Banco (média=4,15). Novamente nesse caso, o ETA square de 0,018 indica baixo poder de explicação das diferenças de médias pela variável tempo de banco.

A análise post hoc, pelo método Tukey, do tempo de Banco sobre o *autodesenvolvimento* encontrou diferença significativa no padrão das respostas dos funcionários com até cinco anos de Banco (média=3,41) e com mais de 25 anos de Banco (média=3,96). O resultado do ETA square de 0,037 também implica baixo poder de explicação das diferenças pela variável tempo de banco, apesar dos resultados estatisticamente significativos antes mencionados.

Em síntese, também no caso da variável tempo de Banco o tamanho do efeito sobre os três fatores acima mencionados não foi expressivo. Em função disso, pode-se concluir que diferenças em termos de tempo de Banco têm baixo poder de influência sobre as percepções dos entrevistados quanto aos fatores avaliados do GDP.

Como 61% da amostra têm mais de 16 anos de Banco, esses respondentes podem estar sendo alcançados desde seus primeiros anos de Banco pelos programas de TD&E, o que, se verdadeiro, parece impactar positivamente na percepção dos pesquisados sobre a nova GDP, que, em tese, tem como uma de suas principais saídas o desenvolvimento do funcionário avaliado. Além disso, a própria GDP, ou melhor, seus resultados, podem estar efetivamente funcionando para aumentar o acesso a novas formações, sem diferenças substantivas em termos de oportunidades em função do nível de escolarização ou, até mesmo, eliminando barreiras anteriormente existentes, principalmente aqueles que se configuravam como pré-requisitos de níveis de escolaridade. Ademais, como o próprio funcionário é co-participante de seu plano de formação, as metas estabelecidas, além de tomarem como referência o *gap* de competências, conforme descrito nos capítulos de revisão de bibliografia e de método desta dissertação, estão fortemente influenciadas pelas próprias metas de aprendizagem de cada um dos avaliados, o que pode estar, adicionalmente, reforçando uma avaliação mais homogênea de GDP, independente do fator tempo de trabalho no Banco.

5.3.5 Segmento Funcional

As próximas análises envolvem variável de natureza profissional e investigam alterações na percepção da GDP entre funcionários de acordo com o nível ocupacional dentro da organização. Os resultados obtidos em cada um dos quatro níveis, para cada um dos fatores, estão apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 – Resultado por Segmento Funcional

Fator	Descrição	Básico (Operacional) (n 460)		Gerencial (Gêrencia Média) (n 179)		Gerencial Diretivo (Administrador) (n 58)		Técnico (n 119)		p
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Fator ₁	Democratização e participação	4,00	0,85	4,14	0,76	4,27	0,80	4,13	0,76	ns
Fator ₂	Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade	3,92	1,04	4,11	1,00	4,24	0,88	4,15	0,94	p <.05
Fator ₃	Visão de competências e a generalização	3,84	1,02	4,12	0,87	4,29	0,82	4,07	0,88	p <.01
Fator ₄	Acompanhamento	3,33	1,02	3,44	1,00	3,50	0,96	3,49	0,93	ns
Fator ₅	Integração do Modelo	3,88	0,89	4,02	0,86	4,06	0,74	4,01	0,76	ns
Fator ₆	Estímulo ao autodesenvolvimento	3,47	1,11	3,67	1,05	3,85	0,97	3,67	1,03	ns

Conforme comentado, o segmento funcional relaciona-se ao nível hierárquico e nível de responsabilidade do funcionário na empresa.

A ANOVA fatorial indicou que só há diferenças estatisticamente significativas nas médias dos fatores *subjetividade* ($F_{(3,815)} = 3.418$ p <.05) e *generalização* ($F_{(3,815)} = 7.362$ p <.01) por segmento funcional.

A análise post hoc, mediante o uso do Tukey, evidenciou que, no caso do efeito do segmento funcional sobre o fator subjetividade foi encontrada diferença significativa no padrão das respostas dos funcionários do segmento Básico (média=4,00) e do segmento Gerencial Diretivo (média=4,27). O resultado ETA square de 0,012 é muito baixo, significando que a variável segmento não tem muito

poder de explicação sobre as diferenças de médias encontradas, embora tais diferenças tenham sido estatisticamente significativas.

A análise post hoc, mediante o uso do Tukey, evidenciou que, em relação ao efeito do segmento sobre o fator generalização, foi encontrada diferença significativa entre o padrão das respostas dos funcionários do segmento Básico (média=3,84) e do segmento Gerencial Diretivo (média=4,29). O ETA square de 0,026, no entanto, indica que, apesar das diferenças estatisticamente significativas antes mencionadas, é baixo o poder de explicação da variável segmento profissional em relação às diferenças de média.

Os resultados descritos nesse subitem parecem estar associados a mudanças implementadas no *modus operandi* do sistema de avaliação do Banco com a nova GDP. Pela avaliação dos funcionários, independente de seu segmento funcional, houve uma melhoria efetiva em comparação aos outros sistemas de avaliação de desempenho funcional do Banco, mesmo em relação aos fatores subjetividade e generalização, que submetidos a teste ANOVA fatorial, apresentaram resultados estatisticamente significativos, mas que se vincularam a um ETA square muito baixo, o que indica o pouco poder explicativo da variável segmento profissional em relação às diferenças de médias nos fatores subjetividade e generalização.

Resultados desse tipo, com grande homogeneidade de respostas, parecem sugerir, mais uma vez, que a imagem positiva do GDP é relativamente difundida dentro da amostra pesquisada, o que pode ser fruto, por sua vez, da relativa mobilização e participação dos funcionários do Banco nas mudanças implementadas com a nova GDP e, talvez principalmente, nesse caso específico, pela adoção do sistema de avaliação 360 graus, já descrito nos capítulos de revisão de bibliografia e de método, sobretudo considerando-se que 69% dos respondentes são do segmento Básico (operacional) e Técnico, que, teoricamente, só desempenhavam o papel de avaliados nos sistemas anteriores, contra 21% de representantes do segmento gerencial médio e 7% do gerencial diretivo.

5.3.6 Localização

As análises dos resultados obtidos mediante a segmentação dos respondentes de acordo com sua localização na empresa (atuação em Agência ou em Órgão de Regional de apoio), não identificaram variações de médias, estatisticamente significativa, em todos os seis fatores, conforme apresentado na Tabela 15. Dessa forma, pode-se concluir que estar lotado em agência ou órgão regional não influencia a percepção dos respondentes sobre a nova GDP.

Tabela 15 – Resultado por Localização

Fator	Descrição	Agência (n 443)		Órgão Regional (n 328)		p
		Média	DP	Média	DP	
Fator ₁	Democratização e participação	4,08	0,84	4,11	0,78	ns
Fator ₂	Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade	4,00	1,02	4,11	0,97	ns
Fator ₃	Visão de competências e a generalização	3,97	0,95	4,07	0,90	ns
Fator ₄	Acompanhamento	3,38	1,02	3,43	0,95	ns
Fator ₅	Integração do Modelo	3,93	0,89	3,99	0,80	ns
Fator ₆	Estímulo ao autodesenvolvimento	3,60	1,05	3,61	1,05	ns

As análises dos resultados post hoc mediante o uso do método Tukey confirmaram a inexistência de diferenças estatisticamente significativas na avaliação dos respondentes em função de sua localização numa agência ou num órgão regional.

CONCLUSÃO

As considerações apresentadas neste capítulo retomam pontos determinantes que orientaram o desenvolvimento desta dissertação. Esse resgate oferece um panorama de todo o processo, desde a inquietação inicial da pesquisadora acerca do problema de pesquisa até a proposta de investigação para sua elucidação, sugerida através dos objetivos e das escolhas metodológicas que permitiram a obtenção dos resultados apresentados.

Esta exposição está organizada em três seções ao longo deste capítulo. A primeira seção registra considerações do estudo referentes aos objetivos, ao delineamento teórico e empírico e apresenta as constatações envolvendo as hipóteses de pesquisa.

Na segunda seção são comentadas as limitações encontradas no desenvolvimento do estudo e na terceira seção são oferecidas contribuições para deficiências apontadas pelos respondentes e sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

6.1 CONCLUSÕES FINAIS COM BASE NOS OBJETIVOS, HIPÓTESES E PROBLEMA DE PESQUISA

Em retrospectiva tem-se que o contexto de insatisfação dos funcionários levou o Banco a decidir pela mudança em seu modelo de gestão. A implantação do novo sistema em 2005, contou com a participação de sua área de Gestão de Pessoas e a função de Gerente Regional da pesquisadora possibilitou-lhe acompanhar todas as fases desse processo. Dessa experiência emergiram as primeiras inquietações em conhecer a percepção dos funcionários após a implantação do novo sistema.

O Banco do Brasil, instituição caracterizada no capítulo 3, emprega mais de 82 mil funcionários distribuídos em unidades localizadas em todo o País e ostenta

longa experiência com sistemas formais de avaliação de desempenho, ao longo dos últimos 40 anos, conforme já foi comentado.

A disposição em aprimorar suas políticas de gestão de pessoas facultando a participação de seus funcionários nesse processo, constituiu o ponto de partida para mais uma etapa de mudança no sistema de avaliação de desempenho, já que o modelo anterior de avaliação foi alvo de significativos registros de insatisfação. O novo sistema implantado, em 2005, em regime experimental, e a partir de 2006 em regime efetivo, pautou-se em conceito de competência, afigurando-se como sistema de gestão por competência. Apesar da experiência piloto ter sido avaliada, com os resultados dessa avaliação estimulando a extensão do sistema a todos os funcionários, o Banco do Brasil, até o presente não realizou novo processo de avaliação.

Conforme já ressaltado, a nova GDP incorporou mudanças significativas, propostas em processo conduzido sob método construtivista de avaliação do sistema anterior, com a participação dos funcionários. O sistema adotado incorporou ainda modernas tecnologias da área de gestão, reunindo num único instrumento, a gestão por competências, a avaliação de desempenho e o Balanced Scorecard.

A implantação da GDP foi precedida de expressiva alocação de investimentos na sensibilização e na capacitação de todo o corpo funcional, dado o interesse do Banco na adequada compreensão do modelo por todos os envolvidos. Conforme registrado no capítulo 4 desta dissertação foram treinados, em todo o Brasil, em gestão por competência 83.317 funcionários e em gerenciamento do desenvolvimento de competências, 23.641 funcionários.

Tendo em vista o objeto antes descrito, o problema de pesquisa desta dissertação foi: Qual a percepção dos funcionários do Banco do Brasil em Salvador, sobre o atual modelo de Gestão de Desempenho por Competências – GDP, nos dois ciclos de avaliação do ano de 2006?

O delineamento temporal e geográfico da investigação seguiu parâmetros que auxiliaram na consecução dos objetivos da pesquisa. A seleção do ano de 2006, como referencial temporal da pesquisa, permitiu aos funcionários emitirem sua opinião após sua experiência em dois ciclos de avaliação com a utilização do novo sistema. A delimitação geográfica, por sua vez, selecionou a população de funcionários localizados nas unidades do Banco em Salvador, possibilitando, uma

maior acessibilidade da pesquisadora a esse público, com repercussão positiva no índice de retorno dos questionários.

Examinando-se o contexto em que o modelo foi concebido, o interesse do Banco em apresentar uma solução compatível às expectativas dos funcionários e o fato de não ter sido realizada qualquer outra pesquisa dessa natureza, a proposta desta investigação mostrou-se oportuna.

As opções de método adotadas para o estudo de caso, descritas no capítulo 4, permitiram mapear as percepções individuais, à luz da literatura que trata de avaliação, desempenho, noção de competências e gestão do desempenho por competências. O referencial teórico acessado permitiu identificar que o interesse acadêmico se reflete em variadas definições para o termo competências e em suas alterações ao longo dos últimos 25 anos. A exploração sobre as experiências empíricas mostra um delineamento que se molda às peculiaridades de cada empresa, o que restringe as possibilidades de generalização dos resultados obtidos.

Outro aspecto evidenciado nas pesquisas que investigaram a implantação desses modelos de gestão é que a avaliação dos resultados dessas experiências, quase sempre se fundamenta nas percepções de grupos de referência compostos por pessoas da área de RH, envolvidas com o processo de concepção ou de implantação do modelo, aspecto que aumenta as possibilidades de vieses.

Do rastreamento sobre as experiências de empresas nacionais que adotaram a gestão por competências há mais tempo, constatou-se a existência de pouca similaridade com o sistema do Banco. Diferenças também na atividade, no porte e na complexidade da empresa, além de questões de natureza cultural, tornam cada caso quase que uma experiência única, com limitadas possibilidades de generalizações. Em função dessas peculiaridades foi desenvolvido um modelo de análise próprio, com suas dimensões, hipóteses e instrumento de coleta de informações, que estão especificados no capítulo 4, de método, desta dissertação. O modelo utilizado e as análises e interpretações dos resultados foram realizados com base no referencial teórico, constante do capítulo 2, e por diagnóstico realizado pelos próprios funcionários do Banco, durante o 4º Fórum de Gestão de Pessoas, descrito no capítulo 4.

As questões do instrumento de coleta de dados foram agrupadas em seis Fatores, sendo cada um associado a uma hipótese. Todos os fatores do instrumento

de coleta de informações apresentaram alpha de Conbrach entre 0,80 e 0,89, o que denota coerência interna a cada fator.

Tendo em vista que os questionários foram enviados por malote, indicações encontradas na literatura sobre o baixo índice de respostas a pesquisas não presenciais levaram à decisão de mandar questionários ao maior número de indivíduos que compunham a população da pesquisa, isso é, todos os funcionários do Banco do Brasil, lotados em Salvador (1806 funcionários). Foram, então, enviados 1200 questionários para igual número de potenciais respondentes. Desse total, retornaram o expressivo número de 844 dos quais 839 foram considerados válidos. Análise *post facto*, entre as características demográficas da população e da amostra revelaram que a segunda era representativa da primeira em termos de idade, sexo e localização. As diferenças encontradas quanto à escolaridade e tempo de Banco já foram exaustivamente comentadas nesta dissertação e relacionam-se, essencialmente, com desatualização do cadastro do Banco, sobretudo quanto a informações sobre a escolaridade de seus funcionários, e ao maior interesse demonstrado pelos funcionários do Banco em responder à pesquisa, comparativamente aos mais antigos.

O objetivo geral da pesquisa foi investigar e analisar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil em Salvador, sobre o atual modelo de Gestão de Desempenho por Competências – GDP, nos dois ciclos de avaliação do ano de 2006. Com vistas a viabilizar seu alcance, esse objetivo geral foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- 1) Descrever o modelo de Gestão do Desempenho por Competências – GDP, do Banco do Brasil.

Essa descrição encontra-se no capítulo 4, item 4.1. A opção por fazer a descrição detalhada do modelo a ser avaliado no capítulo de método pareceu a mais pertinente, tendo em vista que o problema de pesquisa se referia à percepção dos funcionários sobre a nova GDP, que foi decomposto em 6 fatores. A GDP incluiu a avaliação por Múltiplas Fontes, ampliando a participação ativa dos funcionários, atribuindo-lhes a condição de avaliadores no processo. Além disso, a abordagem por Competências procurou excluir os fatores genéricos, de difícil apreensão do modelo anterior, propondo oferecer uma avaliação mais específica às diversidades existentes na empresa e, com isso, uma avaliação mais precisa do desempenho. Já a incorporação de indicadores conforme o BSC permitiu incluir a visão de

perspectivas financeiras e não financeiras, reconhecendo que o resultado final do desempenho é produto de várias instâncias. Essa inclusão permite ao Banco alinhar a estratégia corporativa ao modelo de gestão e aferir a contribuição individual de cada funcionário, considerando as diversas áreas de interesse. De forma sintética, as principais características da nova GDP implantado pelo Banco do Brasil, levantadas com base em análise documental e bibliográfica, são:

- Perspectivas de desempenho: financeira – que abarca resultados econômicos, de operações e estratégia; clientes; processos Internos; comportamento organizacional e estratégia;
- Dimensões: competências e metas;
- Itens avaliados: 10 Competências Fundamentais para todos os funcionários; competências específicas em quantidade variável e customizadas de acordo com a área de atuação e papel ocupacional do funcionário e 5 competências gerenciais, para gestores de equipes;
- Fontes de avaliação: Múltiplas Fontes – superior imediato (descendente); subordinados (ascendente), pares (colegas) e auto-avaliação;
- Escala da pontuação: quantitativa de 1 a 5.

Cotejando o processo de formulação da GDP do Banco do Brasil com a revisão de pesquisas sobre sistemas de gestão por competência apresentada no capítulo 2 desta dissertação, ressaltam algumas convergências e divergências. Em termos de divergências, têm-se:

- No Banco, embora a decisão de adotar o sistema tenha sido da Diretoria, como não poderia deixar de ser, essa decisão foi impulsionada e operacionalizada com ampla participação dos funcionários, não se caracterizando, como predominantemente nas organizações pesquisadas no Brasil, como uma iniciativa da Direção ou da área de RH, exclusivamente.
- Grande esforço de capacitação antes de implantação do sistema e após resultados de avaliação. Esse padrão encontrado também é diferente dos padrões relatados nas pesquisas revisadas para esta dissertação.
- A adoção de avaliação 360⁰, que é pouco difundido no Brasil ainda conforme pesquisas revisadas no âmbito desta dissertação.

- A generalização do modelo para a avaliação de todos os funcionários, enquanto a aplicação do modelo de gestão por competência, com frequência, vem abrangendo, de acordo com as pesquisas revisadas, apenas grupos específicos de funcionários.
- A prática de feedback, *investigada na pesquisa desta dissertação dentro do Fator₃, Acompanhamento do Processo*, recebeu a pior avaliação dentro dos fatores pesquisados, em desacordo com resultados de pesquisas revisadas que apontam o relato de conquistas importantes quanto à institucionalização de práticas de feedback. Neste aspecto, é importante lembrar que as pesquisas revisadas são em sua maioria estudos de caso cujos entrevistados são gestores de RH.

Dentre as convergências, ressaltam-se:

- Lógica fortemente voltada para a competitividade com ênfase nos resultados, nas metas, avaliações e desempenhos.
- A associação do modelo à gestão cotidiana de atividades tradicionais de Recursos Humanos como o recrutamento, a seleção e desenvolvimento.
- A falta de vinculação entre gestão por competência e remuneração por competências.
- Adoção de modelo informatizado.
- A inexistência de prática no Banco de certificação de competências, reforçando a importância de descritores de competências segundo a ótica de avaliadores específicos, inviabilizando sua apropriação em outras organizações no mercado.

2) Identificar as mudanças implementadas pelo novo modelo em relação aos sistemas anteriores de avaliação utilizados pelo Banco.

Também esse objetivo foi cumprido no capítulo de método e as diferenças mais importantes foram sintetizadas no Quadro 16. São diferenças em termos de:

- perspectivas de desempenho, que continuou em número de 5, mas foi incluída uma perspectiva nova – sociedade – enquanto as perspectivas resultado econômico, e estratégia e operações do sistema anterior foi fundida no novo sistema em uma só – financeira;
- número de itens avaliados em função do cargo e papel desempenhado, estabelecimento de competências fundamentais para

todos os funcionários e de competências gerenciais para gestores de equipes, enquanto de acordo com o sistema anterior todos os funcionários eram avaliados com base em 13 fatores comuns;

- fontes de avaliação, com a implantação da avaliação por Múltiplas Fontes, ou seja, avaliação 360⁰, enquanto no sistema anterior prevalecia a avaliação por duas fontes, com os subordinados só participando do processo de avaliação via pesquisa de clima;
- extinção da necessidade de indicação feita pelo gestor para que seus subordinados pudessem concorrer ao exercício de cargos comissionados;
- redução da escala de 6 para de 5 pontos.

- 3) Examinar a percepção dos funcionários em relação aos seguintes fatores: Democratização e participação; Avaliação por Múltiplas Fontes e a subjetividade do processo; Visão de competências e a generalidade do processo de avaliação; Acompanhamento do processo; Integração em um único instrumento da Gestão por Competências, a Avaliação por Múltiplas Fontes e o *Balanced Scorecard*; Fator 6 - Estímulo ao autodesenvolvimento dos Funcionários. Esse objetivo vincula-se às seis hipóteses, que serão comentadas a seguir; e
- 4) Verificar a relação de dependência entre características pessoais e profissionais dos funcionários e suas percepções sobre o modelo;

Na análise dos resultados vinculados aos objetivos 3 e 4, começa-se com a H₁, segundo a qual o novo modelo de avaliação do desempenho por competências – GDP – tornou o processo mais democrático, possibilitando uma maior participação dos funcionários.

No sistema anterior, existia a insatisfação dos funcionários com o caráter unilateral e descendente da avaliação, aspecto que permitia a utilização do instrumento, por alguns gestores, para o exercício de pressão. Tais posturas favoreciam a emergência de conflitos entre avaliados e avaliadores e o uso da avaliação em práticas de poder.

Na nova GDP, todos os funcionários passaram a condição de avaliadores, inclusive do seu próprio desempenho, pondo fim à necessidade de concordar ou discordar dos conceitos recebidos, conforme previsto no modelo anterior, visto que a proximidade ou afastamento entre os resultados de sua auto-avaliação em

comparação com os da hetero avaliação pode ser indicador de sua concordância ou discordância em relação à sua avaliação pelos outros membros (superior e parceiros). Tal mecanismo objetivou ampliar a participação do funcionário no processo. Foi extinta também a necessidade de indicação feita pelo gestor para que seus subordinados pudessem concorrer ao exercício de cargos comissionados.

A média do Fator₁ foi a mais elevada e estatisticamente significativa, o que expressa uma grande concordância dos entrevistados em relação à democratização e participação da nova GDP.

Na análise comparativa entre as médias desse fator segmentadas por cada uma das variáveis demográficas ficou evidenciado não haver distinção na percepção dos funcionários nos diferentes segmentos, seja por sexo, por idade, por função, por escolaridade e por tempo de Banco. O resultado mostra que o novo modelo ampliou a participação dos funcionários, posição que indica a percepção favorável dos funcionários, o que confirma H₁.

A H₂ postula que o novo modelo de avaliação do desempenho por competências por Múltiplas Fontes reduziu a subjetividade no processo de avaliação.

O segundo ponto da investigação baseou-se na insatisfação dos funcionários quanto à condução da avaliação de forma unilateral, com fonte única no Superior, elevando a subjetividade do processo. A mudança da GDP com a adoção da avaliação por Múltiplas Fontes (Superior, Pares, Subordinados e Auto-avaliação), objetivou minimizar vieses, harmonizar a percepção de vários observadores sobre um mesmo desempenho, obtendo assim, um resultado mais justo e coerente quanto ao desempenho do avaliado.

O Fator₂ apresentou uma média da ordem de 4,04, que é também estatisticamente significativa ($P=0,000$, $p<0,01$). A análise comparativa entre essa média e as variáveis demográficas dos respondentes revelou que, apesar da diferença de médias entre os funcionários do segmento Básico (média=3,92) e aqueles do segmento Diretivo (média=4,24), a capacidade de explicação da variável sexo sobre as diferenças de média é irrisória.

A investigação encontrou evidências de que o novo modelo de avaliação do desempenho por competências por Múltiplas Fontes reduziu a subjetividade no processo de avaliação, validando-se a H₂.

O terceiro ponto da investigação, bastante criticado pelos funcionários, referiu-se ao carácter genérico da Matriz de Fatores, aplicada indistintamente a todos os funcionários, independentemente da área de atuação, cargo ou nível hierárquico.

A mudança incluída na GDP substituiu os treze fatores genéricos pela avaliação a partir da Matriz de Competências. As competências foram mapeadas em situações reais de trabalho oferecendo um carácter mais específico às atividades avaliadas.

Assim a H₃ propõe que 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);

A média do Fator₃ foi da ordem de 4,0, que é estatisticamente significativa (P=0,000, p <0,01). A análise comparativa entre essa média e as variáveis demográficas dos respondentes indicou distinção no nível de concordância de acordo com o tempo de Banco. Houve uma variação na média de avaliação dos funcionários com até cinco anos de Banco (média=3,83) e aqueles com mais de 25 anos de Banco (média=4,22). No entanto, novamente nesse caso, é muito baixo o poder de explicação da variável tempo de Banco em relação às diferenças de médias.

Os resultados demonstraram que, na percepção dos funcionários, a mudança para a abordagem de competências facilitou a observação do desempenho pelo avaliador, nas diversas atividades existentes no Banco, confirmando-se, assim a H₃.

O quarto aspecto da investigação referenciou-se à insatisfação dos funcionários em relação à falta de acompanhamento por parte de alguns gestores (ausência de *feedback*). A GDP propôs a adoção de mecanismos para estimular o acompanhamento contínuo (*feedback*) e a utilização do sistema para promover a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional dos funcionários. Dessa forma, a H₄ afirma que o processo de acompanhamento está alinhado à premissa de foco no desenvolvimento profissional prevista pelo novo modelo de gestão do desempenho.

A média do Fator₄, de 3,40 foi estatisticamente significativa (P=0,004, p<0,05), mas no sentido de que os entrevistados tendem a discordar da proposição sobre o alinhamento entre o processo de acompanhamento e o foco no desenvolvimento profissional da nova GDP.

A análise comparativa entre essa média e as variáveis demográficas mais uma vez associaram-se a resultados finais com muito baixa capacidade de explicação.

Os dados quantitativos são ratificados pelos dados qualitativos, os quais oferecem uma avaliação contundente dos funcionários com relação a esse aspecto do processo, conforme transcrições descritas no capítulo 5. Os resultados mostram que os estímulos previstos pelo novo modelo não foram suficientes à superação dessa deficiência. A reunião de tais resultados conclui pela rejeição da H_4 .

Dos aspectos abordados na pesquisa, identificou-se uma percepção dos respondentes acerca da etapa de acompanhamento, nas questões referentes ao diálogo e ao registro de *feedback*, as quais obtiveram os resultados com maior nível de discordância e que também foram objeto do registro de críticas pelos funcionários no campo de observação do questionário, conforme relatado anteriormente. A postura indiferente à prática do *feedback* causa distorções nos níveis de aceitação e de credibilidade da GDP.

A percepção de efetividade do modelo está intimamente atrelada à postura de cada um dos funcionários, uma vez que todos passaram à condição de avaliadores no processo.

De um modo geral, os funcionários apontaram aspectos convergentes que, em sua maioria, referem-se ao acompanhamento e ao diálogo insuficientes, às dificuldades de liberação para a participação em cursos, às questões de ordem cultural que afetam o adequado registro de anotações de *feedback*, à ausência do fator desempenho como diferencial no momento de ascensão profissional. Todos esses aspectos formam um arcabouço que se contrapõe ao desenvolvimento de práticas de incentivo aos melhores desempenhos.

O quinto aspecto investigado baseou-se num conjunto de deficiências apontadas pelos funcionários quanto ao instrumento anterior de gestão do desempenho adotado no Banco, que sinalizavam a necessidade de reformulação do modelo vigente. As diversas sugestões apresentadas contribuíram para alterações significativas que foram implementadas na atual GDP.

A proposta da nova GDP buscou compatibilizar as contribuições dos funcionários com as práticas referenciadas pela literatura de gestão, ao agregar num único instrumento a Avaliação de Desempenho por Múltiplas Fontes, ou 360 graus, a Gestão por Competências e o *Balanced Scorecard*.

Com base na proposição da nova GDP, a H_5 estabeleceu que a GDP integra adequadamente num único modelo: a Gestão por Competências e a Avaliação de desempenho por Múltiplas Fontes e o *Balanced Scorecard*.

A média do Fator₅ foi 3,96, estatisticamente significativa ($P= 0,000$, $p<0,05$). A análise comparativa entre essa média e os dados demográficos dos respondentes indicou distinção na categoria tempo de Banco entre a percepção dos funcionários com até cinco anos de Banco (média=3,88) e aqueles com mais de 25 anos de Banco (média=4,15). No entanto, também nesse caso o ETA square refletiu uma baixa capacidade de explicação da variação entre as médias pela variável tempo de Banco.

O resultado da avaliação dos funcionários indica que os ajustes no modelo visando alinhar os objetivos organizacionais às expectativas dos funcionários, através das políticas e dos instrumentos de gestão da empresa foram reconhecidos, o que confirma a H_5 .

O sexto aspecto pesquisado baseou-se no diagnóstico da insatisfação dos funcionários com o uso dos modelos anteriores de avaliação como instrumento de punição e da inexistência da gestão do desempenho com foco no desenvolvimento do funcionário. A GDP instituiu a figura do Gerente Desenvolvedor, como forma de estimular o papel do Superior no aprimoramento profissional dos funcionários de sua equipe. Outra mudança nesse sentido instituiu o PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências, elaborado pelo próprio funcionário, ao final de cada ciclo de avaliação, com o objetivo de traçar um cronograma de capacitação, baseado nas competências que apresentem lacunas entre o desempenho observado e o desempenho desejado.

A H_6 estabelece que o novo Modelo estimula o autodesenvolvimento dos funcionários ao integrar opções de capacitação com temas vinculados às competências avaliadas.

A média do Fator₆ de 3,60 apresentou nível de significância estatística ($P= 0,010$, $p< 0,05$). Essa avaliação indica um nível um pouco superior ao ponto central. Isso indica que a percepção de concordância dos funcionários com relação ao foco da GDP no autodesenvolvimento não foi observada de forma intensa, embora seu resultado tenha sido estatisticamente significativo.

A análise comparativa entre a média desse fator e as variáveis demográficas dos respondentes indicou a existência de distinção na avaliação dos funcionários,

de acordo com o seu sexo, idade e tempo de Banco. Na variável sexo a percepção dos homens (3,66) foi mais positiva do que a das mulheres (3,50). No grupamento da idade, houve variação no nível de concordância entre os funcionários mais jovens, com até 35 anos (3,38) e aqueles com mais 45 anos (3,78). De forma semelhante, constatou-se variação no nível de concordância entre os funcionários com menos tempo de Banco, com até cinco anos (3,41) e aqueles mais antigos, com mais de 25 anos de Banco (3,96).

Mas o poder preditivo das variáveis sexo, idade e tempo de Banco sobre o padrão de respostas envolvendo a H_6 , autodesenvolvimento, mostrou-se praticamente nulo. Assim, a distinção encontrada pode ser considerada como uma influência do impacto de outras variáveis, confirmando-se a H_6 .

Em síntese, é importante ressaltar que os resultados da pesquisa identificaram aspectos positivos da GDP, percebidos pelos funcionários, apesar da não corroboração da hipótese H_4 e de algumas críticas registradas no campo de observações, especialmente em relação ao Fator₄, acompanhamento, em suas subdivisões de feedback, dialogo e desenvolvimento. Apesar disso, reafirma-se, que os respondentes reconhecem no GDP um instrumento moderno, adequado às necessidades da empresa e do funcionário, e que cumpriu sua proposta de ser um modelo mais participativo, de reduzir a subjetividade e a generalização do processo de avaliação. Está claro para os respondentes o potencial de um processo de avaliação com foco no desenvolvimento profissional e os efeitos positivos que se podem produzir ao migrar para um sistema de gestão referenciado por competências, integrado aos demais processos gestão de pessoas..

6.2 CONTRIBUIÇÕES

O estudo desenvolvido contribuiu para o processo de acumulação e avanço do conhecimento sobre o tema, uma vez que:

- Identificou e analisou criticamente algumas das principais linhas teóricas sobre conceitos relacionados ao tema;

- Identificou e analisou criticamente modelos adotados em diferentes empresas, ressaltando, quando possível, seus aspectos convergentes e divergentes;
- Identificou alguns dos principais dificultadores e facilitadores no processo de implantação do modelo, em decorrência dos dois aspectos antes realçados;
- Revelou a avaliação dos funcionários pesquisados do Banco do Brasil em Salvador sobre a nova GDP;
- Desenvolveu e aplicou um instrumento de coleta de dados aderente às especificidades da organização estudada.

Especialmente para o Banco do Brasil, o estudo pode oferecer *feedbacks* sobre a forma como o sistema em uso tem sido considerado por avaliadores e avaliados, destacando-se pontos de resistência, aspectos em que não há credibilidade, eventuais inconsistências entre as premissas do modelo e a sua prática, assim como pontos considerados favoráveis pelos funcionários, reconhecidos como mobilizadores da melhoria na produtividade e da melhoria das condições de trabalho e do clima organizacional.

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações de pesquisa não comprometeram o atingimento dos objetivos pretendidos, entretanto, algumas considerações merecem registro.

As conclusões apresentadas neste estudo referem-se aos resultados obtidos a partir da aplicação do questionário a funcionários lotados em Salvador, além do que a amostra utilizada foi não-probalística, por disponibilidade, embora seu tamanho tenha sido expressivo em relação à população. Esses fatores constituem-se em limitações, uma vez que os resultados encontrados não podem ser generalizados nem para a população, nem para o Banco como um todo.

A estratégia de estudo de caso, envolvendo uma única empresa, torna a formulação dos itens do questionário bastante específica às características da

empresa estudada, aspecto que limita a plena apropriação desse instrumento à outras organizações.

O rastreamento de pesquisas de campo sobre empresas que adotaram modelos de gestão por competências no Brasil revela experiências de implantação relativamente recentes. O modelo de gestão pesquisado também tem pouco tempo de implantado, aspecto que reduz a duração da vivência dos funcionários com o novo modelo, limitando o processo de amadurecimento das percepções dos funcionários sobre essa experiência.

6.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Nesta seção inserem-se algumas sugestões identificadas a partir das conclusões e das limitações desta pesquisa. As sugestões direcionam-se para a empresa que foi objeto deste estudo de caso e para pesquisadores interessados por este tema.

Os gestores, na condição de desenvolvedores de pessoas, detêm um papel fundamental na legitimação do modelo de gestão adotado pela empresa. Entretanto, a dificuldade em administrar as diversas demandas sob sua responsabilidade, acaba por prejudicar a condução da GDP, com reflexos negativos à percepção de efetividade desse instrumento pelos funcionários dos demais segmentos funcionais.

As dificuldades que impactam a efetividade da GDP não estão associadas a questões técnicas, ou de compreensão sobre o modelo, o que indica que a estratégia de capacitação empreendida pelo Banco na implantação do novo sistema foi satisfatória. Aspectos de natureza cultural ensejam resistência à prática do *feedback*, o que compromete o acompanhamento da avaliação. Esses aspectos merecem uma atenção maior por parte da empresa uma vez que determinam a condução do sistema, na sua forma integral, possibilitando o atingimento dos objetivos desejados.

As sugestões para futuras pesquisas sobre o tema referem-se a aspectos de método da pesquisa realizada e a aspectos que não foram contemplados por esta pesquisa, mas que pela sua capacidade em complementar e aprofundar a

compreensão dos fenômenos que gravitam em torno dos sistemas de gestão por competências, merecem ser investigados.

Em relação ao aspecto de método da pesquisa realizada, sugere-se a realização de análises de validação do instrumento utilizado. Dentre os aspectos identificados, sugerem-se:

a) Ampliar o espaço geográfico da população-alvo pesquisada, a fim de contemplar funcionários localizados em diversas regiões do País, como forma de identificar eventuais variações decorrentes dessa diversidade;

b) Ampliar o corte temporal da pesquisa, como forma de identificar variações nas percepções dos funcionários pesquisados em função de um maior tempo de exposição à experiência com a GDP. Trata-se de sugerir ao Banco do Brasil a realização de pesquisa longitudinal com a mesma amostra da pesquisa desta dissertação;

c) Ampliar o escopo da investigação, aprofundando a interpretação dos resultados obtidos, incluindo, além do conhecimento sobre a percepção dos funcionários, inferências sobre o sentido e o significado dessas relações e a origem de variações nas avaliações, por meio de outras técnicas de pesquisa, tais como: entrevistas abertas, semi-estruturadas e em profundidade, individuais e em grupo.

d) Incluir a análise sobre a percepção de funcionários que atuam em unidades da Direção Geral do Banco (segmento Executivo);

e) Aprofundar a análise dos resultados com funcionários da área técnica do Banco, comparando-os com aqueles que atuam na área comercial;

f) Desenvolver estudo comparativo com empresas que adotam sistema de gestão por competência e que possuam semelhante perfil corporativo (mercado, porte, capilaridade e natureza jurídica);

g) Desenvolver estudo exploratório, específico sobre os desdobramentos na carreira dos funcionários, a partir da utilização dos resultados obtidos em sistemas de gestão por competências pelas empresas;

h) Desenvolver estudo exploratório, específico sobre o grau de alinhamento entre o resultado do desempenho dos funcionários na GDP e o atingimento dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.S. **Sistemas de avaliação de desempenho:** opinião de avaliadores e avaliados. 1991. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha. **Implementação do modelo de gestão de pessoas por Competências:** O Caso da Oxitenó. In: Anais do ENANPAD. Salvador, 2002.
- ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. **Qualificação versus competência.** México: Boletín Cintefor, n. 149, p.25-40, mai/ago, 2000.
- BANCO DO BRASIL. **Avaliando. ADF:** Avaliação de Desempenho Funcional. Você escreve sua História. Brasília, 1992.
- _____. **História da Avaliação no Banco do Brasil.** Brasília, 2005a.
- _____. **ECOS do 4º Fórum.** Novas perspectivas em Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócioambiental no Banco do Brasil. Fascículo PROFI – UniBB. Brasília, 2005b.
- _____. **Gestão de Desempenho por Competências.** Curso Auto-Instrucional. Vol. 1 a 5. Brasília, 2005c.
- _____. **Gestão de Desempenho por Competências:** integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação. Fascículo PROFI – UniBB, Ano VIII, nº 31. Brasília, 2005d.
- _____. **Caminhos. GDP por Competências:** novas perspectivas para funcionários no Banco do Brasil. Fascículo PROFI – UniBB. Brasília, 2005e.
- _____. **Gestão do Desempenho por Competências.** LIC – Livro de Instruções Codificadas. Capítulo 120. Livro 059, Brasília, 2006.
- _____. **Linha do Tempo da história da Educação Corporativa do Banco do Brasil.** Disponível em: www.bb.com.br . Acesso em: 30 jan. 2006.
- _____. **Relatório Anual Banco do Brasil.** Análise do Desempenho 2006. Brasília, 2007.
- _____. **Conglomerado Banco do Brasil.** Disponível em: www.bb.com.br/ri. Acesso em: 02 jan. 2007.
- _____. **Universidade Corporativa Banco do Brasil.** Disponível em: unibb.com.br. Acesso em: 02 jan. 2007.
- BARBOSA, Allan Claudius Q. **Gestão de Competências:** Um Mosaico das Experiências em Minas Gerais. In: Anais do XXV ENANPAD. Campinas, São Paulo, 2001.

BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M.A. **Um olhar sobre os modelos de gestão por competências adotados por grandes empresas brasileiras**. UFMG/CNPq, 2005. (Relatório de Pesquisa).

BECKER, Brian E.; HESELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com o scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais: A contribuição da Aprendizagem Organizacional**. 2001. 245f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A.C.Q. **A Gestão de Competências**. In: BITENCOURT, C. (org). *Gestão Contemporânea e Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais nas indústria bancária**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

_____. **Competências no trabalho e nas organizações: Uma análise da produção científica Brasileira**. In: Anais do XXX ENANPAD. Salvador, 2006.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. BRANDÃO. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** In: Anais do XXIII ENANPAD. Foz do Iguaçu, 1999.

_____. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar, 2001.

_____. **Gestão de competências e gestão do desempenho**. In: WOOD, Jr,T. (coord.) **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRANDÃO, H.P. et al. **Gestão do desempenho por competências: Integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a Gestão por Competências**. In : Anais do XXIX ENANPAD. Foz do Iguaçu, 1999.

BOTERF, L. G. **De la compétence – Essai sur un attacteur étrange**. 4. ed. Paris : Les Éditions D’Organizations, 1995.

_____. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris : Éditions d’Organisations, 1999.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. Tradução: Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Título original: *Compétence et navigation professionnelle*.

BOYATIZIS, R. **The competent manager: a modelo for effective performance.** New York: John Wiley & Sons, 1982.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos.** v. 1. São Paulo: Pioneira, 1997.

COMINI, Graziella Maria; BARINI FILHO, Ulrico; KONUMA, Cláudia Mayu. **Implementação de um Sistema de Gestão por Competências no Nível Operacional: um estudo de caso na indústria petroquímica.** In: Anais do XXIX ENANPAD. Brasília, 2005.

DEJOURS, C. **O fator humano.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DUTRA, Joel S. (org.) **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

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

DUTRA, J.S; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão por competência: O Caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** In: Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro: RAC, v.4, n.1, p.161-172, jan/abr, 2000.

DUTRA, J.S.; FISCHER, A.L.; RUAS, R.L.; NAKATA, L.E. **Absorção do Conceito de Competências em Gestão de Pessoas: A percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas.** In: Anais do 30º ENANPAD. Salvador, 2006.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública.** Caderno ENAP, nº 19. Brasília, 2000.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard.** São Paulo: Saraiva, 2006.

FISCHER, André Luiz. **O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras.** In: Gestão por Competências. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, André Luiz; et al. **Gestão de competências: o caso do sindicato dos trabalhadores das indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Osasco e região (STIMME).** V I I SEMEAD, Estudo de Caso de Recursos Humanos. São Paulo, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Construindo o conceito de competência.** Revista da Administração Contemporânea – RAC. Edição Especial 2001. pp. 183-196.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M.T.; LACOMBE, B.M.B. **A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas: Um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro.** III Encontro da Iberoamerican Academy of Management. São Paulo, 2003.

GAMA, A. L. G. **Percepção do sistema de avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional.** 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 252 p. Tradução de: Ana Paula Andrade.

ISAMBERT-JAMATI, V. O Apelo à Noção de Competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: F.Ropé & L. Tanguy (org.) **Saberes e Competências: O Uso de tais Noções na Escola e na Empresa.** 4ª ed. Campinas: Papirus, 2005, pp. 103-133.

JAQUES, E. **Requisite Organization** : a total system for effective managerial organization as mangerial leadership for the 21st century. Arlington: Cason-Hall, 1998.

KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. The balanced scorecar – measures that drive performance. Harvard business review, Boston, v. 70, n.1, 1992.

_____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: campus, 1997.

LEAL, Anne Pinheiro; FARIA, José Henrique. **A Gestão por competências no quadro da hegemonia: estudo de caso numa organização multinacional de logística.** In: Anais XXIX ENANPAD. Brasília, 2005.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: A base para remuneração por competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEVY-LEBOYER, C.. **La gestion des compétences.** Paris : Les Editions d'Organisation, 1996.

LIMA, R.J.C.; BAETA, A.M.C.; BELO, N.M. **Práticas Heterodoxas de RH para Formar Competências numa Indústria Tradicional: Estratégia ou Casualidade?** In: Anais do 30º ENANPAD. Salvador, 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1995.

MACIEL, Ana Alice Duarte; SCIANNI, Marcelo Alvim. **Análise funcional na identificação de Competências**: um estudo em uma empresa de Manufatura Eletrônica. In: Anais do 30º ENANPAD. Salvador, 2006.

McCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, Washington, D. C., v. 28, 1973.

MÂSIH, R. T. **Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard**. 2005. 165 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MESQUITA, M & ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: Estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Revista Gestão & Produção**. V.10, n. 1, p. 17-33, abr. São Carlos, 2003.

NERI, Aguinaldo (org); et al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2ª ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2005.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardenia Abbad de. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho**. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília.

PARRY, S. B. The Quest for Competences. In: **Training**. Julho p.48-54 1996.

PASQUALI, L. **Psicometria**: teoria e aplicações. Brasília: UnB, 1997

PIRES, Alexandre Kalil ; et al. **Gestão por Competências e os subsistemas de gestão de recursos humanos**. In: **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june, 1990.

RAMALHO, N. C. **O Fator Humano na Empresa**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1977.

RETOUR, D. **La gestion des compétence entre concepts et applications** Choniques. n° v, jan/mar, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**. Métodos e Técnicas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, Eduardo Peixoto; SALLES, José Antônio Arantes. **Competências e a Gestão de Pessoas**. Revista de Administração RACRI. v.05, n.9, jan/dez. São Paulo, 2005.

RODRIGUES, M. A. **Gestão de competências em organizações**: Diferencial produtivo ou retórica gerencial? Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada. 2004. 90f. Dissertação (Mestrado Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

ROWE, Diva Ester Okasaki. **A práxis do impacto da gestão de Competências no desempenho do trabalhador**: O caso da CEMIG. In: Anais XXIX ENANPAD. Brasília, 2005.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUAS, Roberto; et al. **Gestão por Competências**: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: Anais do XXVII ENANPAD. Atibaia, São Paulo, 2003.

_____. **O Conceito de Competência de A a Z**: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: Anais do XXIX ENAPAD. Brasília, 2005.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. RUAS, R.; ANTONELLO, C; BOFF, L. (org). Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto; SIOMIONOVSKI, Marcelo. **Gestão por competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: Sebrae, 2002.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at Work**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. **Avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública Federal Direta**: aspectos determinantes de sua efetividade. 2005. 130f. Dissertação (Mestrado Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

SANTOS, Armando Cuesta. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências**. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n.2, p.25-32, abr/jun, 2001.

SERSON, José. **Curso básico de administração de pessoal**. 9. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho**: Como romper as amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANGUY, L. Competências e integração social na empresa. In: Ropé, F. & Tanguy, L. (org) **Saberes e Competências**: O uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TRASATTI, Sidnei R.; COSTA, Maria I. Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas no novo milênio. In: NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 2005.

TREMBLAY, M.. SIRE, B.. **Rémunérer les compétences plutôt que l'activité** Paris : Revue Française de Gestion, nov-dez, 1999.

UBEDA, C. L. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. 117f. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. Título original: Objectif compétence.

_____. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Tradução: Eric Roland René Hencault. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. Título original: Le modele de la compétence.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PESQUISA



GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS - GDP

Colega,

Este questionário integra pesquisa de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Bahia - UFBA que investiga a percepção de funcionários do Banco do Brasil acerca do novo modelo de Avaliação de Desempenho Profissional por Competências - GDP.

As 32 questões objetivas a seguir demandarão cerca de 10 minutos de sua atenção e suas respostas darão suporte fundamental à compreensão dos processos que envolvem novos instrumentos de gestão de desempenho. Por favor, não deixe nenhuma questão em branco. Sua opinião é muito importante para este trabalho.

Não é preciso se identificar. O tratamento dos dados será feito de forma a preservar o sigilo sobre os respondentes e sobre a empresa.

Os participantes da pesquisa receberão o resultado da tabulação dos dados.

Agradeço a sua colaboração e coloco-me à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários através do telefone 3320-7290 e-mail: katiamar@bb.com.br

Após responder, dobre na linha tracejada da última folha onde já consta o endereçamento, ponha em envelope e envie pelo malote.

Kátia Maria Rodrigues Bastos

PERFIL DO RESPONDENTE

1. SEXO	<input type="checkbox"/> MASCULINO	<input type="checkbox"/> FEMININO
2. IDADE	<input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> De 36 a 45 anos	<input type="checkbox"/> De 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> Mais de 45 anos
3. ESCOLARIDADE	<input type="checkbox"/> 2º Grau <input type="checkbox"/> Superior Completo	<input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Pós-Graduação
4. TEMPO DE BANCO	<input type="checkbox"/> Até 05 anos <input type="checkbox"/> De 16 a 25 anos	<input type="checkbox"/> De 06 a 15 anos <input type="checkbox"/> Mais de 25 anos
5. LOCALIZAÇÃO	<input type="checkbox"/> AGÊNCIA	<input type="checkbox"/> ÓRGÃO REGIONAL
6. SEGMENTO FUNCIONAL	<input type="checkbox"/> Básico (Operacional) <input type="checkbox"/> Diretivo-Gerencial (Administrador)	<input type="checkbox"/> Gerencial (Gerência-Média) <input type="checkbox"/> Técnico

Nos itens 1 a 32, a seguir, assinale com um X o número que melhor corresponda à sua avaliação de acordo com a escala abaixo:

Discordo TOTALMENTE	Discordo MUITO	Discordo POUCO	Concordo POUCO	Concordo MUITO	Concordo TOTALMENTE
①	②	③	④	⑤	⑥

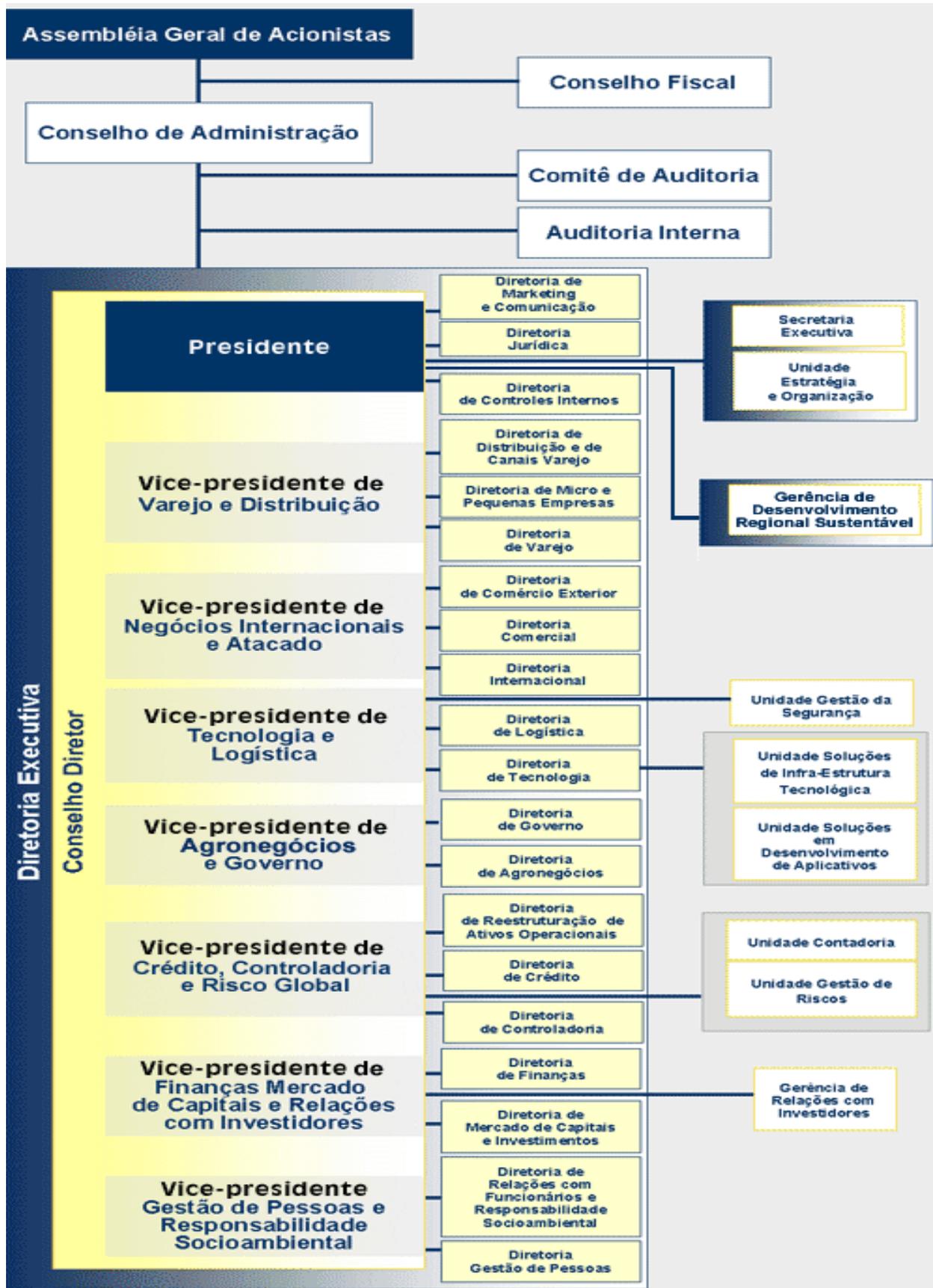
1.	A nova GDP estimula o diálogo entre o Superior e os seus Subordinados.	1 2 3 4 5 6
2.	A avaliação por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), viabiliza um resultado final mais coerente sobre o meu desempenho.	1 2 3 4 5 6
3.	A nova GDP é clara quanto à expectativa do Banco em relação ao meu desempenho em termos de <i>conhecimentos, habilidades e atitudes</i> .	1 2 3 4 5 6
4.	As anotações (feedback) que recebi do meu Superior foram suficientes para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho.	1 2 3 4 5 6
5.	É adequado o número de Competências a serem avaliadas para cada funcionário.	1 2 3 4 5 6
6.	O conteúdo dos cursos auto-instrucionais e presenciais disponibilizados pela Universidade Corporativa do Banco oferecem conteúdo alinhado às Competências pelas quais sou avaliado(a).	1 2 3 4 5 6
7.	A nova GDP estimula o diálogo entre os funcionários que integram a mesma Equipe (Pares).	1 2 3 4 5 6
8.	A nova GDP emprega critérios objetivos para a avaliação do meu desempenho.	1 2 3 4 5 6
9.	Tive facilidade para avaliar o desempenho do meu Superior.	1 2 3 4 5 6
10.	As anotações (feedback) que recebi do(s) meu(s) PAR(ES) foi(ram) suficiente(s) para identificar pontos a aprimorar em meu desempenho. (Desconsidere esta questão caso você não tenha sido avaliado por PAR(ES) em 2006).	1 2 3 4 5 6

11.	Os pesos de cada fonte de avaliação (Auto-avaliação, Superior, Pares e Subordinados), devem ser equivalentes (iguais).	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
12.	A nova GDP me auxilia a identificar caminhos para desenvolvimento profissional a serem percorridas em minha carreira no Banco.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
13.	A nova GDP tem foco no desenvolvimento profissional dos funcionários.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
14.	A avaliação por Múltiplas Fontes (Auto-avaliação, Superior, Subordinados e Pares), reduz a subjetividade do processo.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
15.	As Competências nas quais fui avaliado(a) contemplam as atividades da área em que atuo.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
16.	A nova GDP tornou mais objetivos os feedback oferecidos pelo Superior aos seus Subordinados.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
17.	A nova GDP permite identificar os funcionários que expressam o melhor desempenho profissional.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
18.	A nova GDP me estimula a investir mais em ações de capacitação para meu desenvolvimento profissional.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
19.	A nova GDP tornou mais objetivos os feedback oferecidos pelos Pares (colegas de Equipe).	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
20.	Tenho facilidade em associar o conteúdo descrito pelas Competências ao desempenho expressado pelos meus Avaliados.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
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 a competência de forma exemplar).	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
22.	Tenho mais acesso a oportunidades de capacitação (participação em cursos), após a implantação da nova GDP.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
23.	É adequada a opção de anonimato oferecida a Pares e Subordinados, no registro de anotações e na emissão de conceitos.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									

24.	As Competências da nova GDP estão redigidas de forma clara.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
25.	A nova GDP alinha os interesses dos funcionários aos objetivos do Banco.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
26.	Tive facilidade para avaliar o desempenho dos meus Pares (colegas da mesma Equipe). (Desconsidere esta questão caso você não tenha avaliado PAR(ES) em 2006).	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
27.	O aplicativo GDP é de fácil navegação.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
28.	Tive facilidade para avaliar o meu próprio desempenho (Auto-avaliação).	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
29.	Tenho registrado, sistematicamente, anotações (feedback) para meus avaliados (Superior, Pares e Subordinados), durante a etapa de Acompanhamento.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
30.	A nova GDP com avaliação por Múltiplas Fontes reduz seu uso como instrumento de poder .	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
31.	A Auto-avaliação é uma forma adequada de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas demais fontes de avaliação.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									
32.	O novo modelo de GDP por Competências contribui para o atingimento das metas organizacionais do Banco.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>	1	2	3	4	5	6						
1	2	3	4	5	6									

Utilize esse espaço para fazer as observações e os comentários que desejar.

ANEXO A – Estrutura Organizacional do Banco



ANEXO B – Banco do Brasil em grandes números

BALANÇO PATRIMONIAL (R\$ Milhões)	2002	2003	2004	2005	2006	Variação % 2005/2006
Ativos Totais	204.595	230.144	239.014	252.977	296.356	17,1
Operações	97.253	110.014	115.532	85.942	113.858	32,5
Depósitos	51.470	65.591	74.823	137.658	158.841	15,4
Patrimônio Líquido	9.197	12.172	14.106	16.850	20.758	23,2
Administração de Recursos de Terceiros	66.153	102.658	124.021	153.508	182.683	19,0
RESULTADO (R\$ Milhões)						
Res. Bruto da Inter.Financeira	8.071	10.006	10.208	10.809	10.808	(0,0)
Receitas de Prestação de Serviços	4.454	5.491	6.607	7.648	8.887	16,2
Despesas de Pessoas	(5.548)	(6.812)	(7.096)	(7.473)	(7.871)	5,3
Lucro Líquido	2.028	2.381	3.024	4.154	6.044	45,5
ÍNDICES (%)						
Rentabilidade e Produtividade						
RSPL ¹ – Lucro Líquido/Patrimônio Líquido	22,6	22,3	23,0	26,8	32,1	
Eficiência ² – Despesas Administrativas/Rec.Operacionais	59,0	56,3	54,2	48,1	47,5	
Cobertura – RPS/Despesas de Pessoal	80,3	82,5	96,9	102,3	112,9	
Estrutura de Capital						
Basiléia	22,2	18,9	16,9	15,0	17,3	
MERCADO DE CAPITAIS						
Capitalização de Mercado (R\$ milhões)	6.696	17.568	25.979	33.733	52.820	56,6
Preço / Valor Patrimonial (x)	0,8	1,4	1,8	2,00	2,54	27,0
Dividendos / JPC (R\$ milhões)	579	746	954	1.498	2.418	61,4
VPA por Ação (R\$)	12,40	16,63	17,65	21,08	25,15	19,3
Lucro por ação (R\$)	2,77	3,25	3,78	5,20	7,32	40,8
NÚMERO DE:						
Pontos de Atendimento	12.333	13.220	14.450	14.804	15.113	2,1
Terminais de Auto-atendimento	33.645	37.018	39.015	40.191	39.661	(1,3)
Funcionários	75.949	77.997	79.725	83.751	82.672	(1,3)
Clientes (mil)	15.390	18.750	21.088	22.907	24.374	6,4
Clientes Pessoa Física (mil)	14.398	17.533	19.719	21.474	22.815	6,2
Clientes Pessoa Jurídica (mil)	992	1.217	1.368	1.432	1.559	8,9
Clientes habilitados a realizar transações por meio da Internet (milhões)	4,8	6,0	6,9	7,9	8,2	3,8

¹ Retorno sobre o patrimônio Líquido. Exprime o ganho percentual auferido pelos proprietários.

² Quanto menor, melhor.