



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA**

RÔMULO GOMES DE FRANÇA

Gestão de Desempenho por Competências (GDP): Um estudo de caso do Banco do Brasil
(2012–2015)

**JOÃO PESSOA
2016**

RÔMULO GOMES DE FRANÇA

Gestão de Desempenho por Competências (GDP): Um estudo de caso do Banco do Brasil
(2012–2015)

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública, Linha de Formação
Específica (LFE) II - Gestão Governamental,
semestre 2015.2.

Orientadora: Prof. Me. Allan Carlos Alves

João Pessoa
2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

Ficha catalográfica

F814g Franca, Romulo Gomes de
Gestão de desempenho por competências (GDP) [manuscrito]
: um estudo de caso do Banco do Brasil (2012-2015) / Romulo
Gomes de Franca. - 2016.
47 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA) - Universidade Estadual da
Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à
Distância, 2016.

"Orientação: Prof. Ms. Allan Carlos Alves, PROEAD".

1. Gestão de pessoas. 2. Competência Organizacional. 3.
Planejamento Estratégico. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

RÔMULO GOMES DE FRANÇA

Gestão de Desempenho por Competências (GDP): Um estudo de caso do Banco do Brasil
(2012– 2015)

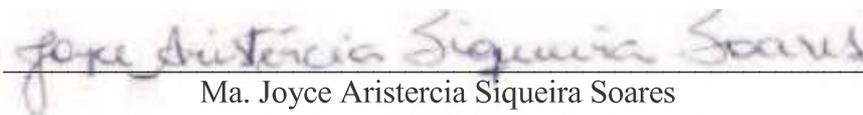
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública, Linha de Formação
Específica (LFE) II - Gestão Governamental,
semestre 2015.2.

Aprovada em: 05/03/2016.

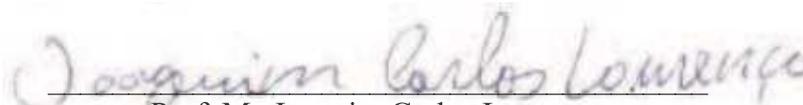
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Allan Carlos Alves (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Ma. Joyce Aristercia Siqueira Soares
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me Joaquim Carlos Lourenço
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

DEDICATORIA

À minha esposa Betania, pela dedicação,
companheirismo, incentivo e amizade.

Aos meus amados filhos Samuel, Arthur e Davi que
são minha inspiração e fonte de vida.

AGRADECIMENTOS

À Jacqueline Echeverría Barrancos, coordenadora do curso Bacharelado em Administração Pública, por seu empenho.

Ao professor Allan Carlos Alves pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

Ao meu pai Hélio Luis de França, a minha mãe Maria do Socorro Gomes de França, pela força e incentivo para conclusão deste curso.

As professoras do Curso de Graduação da UEPB, em especial, Kaline di Pace, Ana Lúcia C. de Souza, Gêuda Anazile da Costa Gonçalves e Viviane Barreto Motta Nogueira, que contribuíram ao longo de quarenta meses, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos tutores e funcionários da UEPB, Milena Araújo, André Luís de Almeida Cavalcante, Alana Ventura e Joyce Siqueira, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

Gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. (HUGO PENA BRANDÃO et al., 2008, p. 878).

RESUMO

O presente trabalho pretende realizar um estudo crítico acerca do modelo de gestão de desempenho por competência (GDP) no Banco do Brasil, tendo como recorte o período de 2012 – 2015 com ênfase em uma análise de campo em uma agência da empresa. A metodologia de pesquisa utilizada será um estudo de caso, cujo objetivo é Avaliar o modelo de Gestão de Desempenho por Competências (GDP) do Banco do Brasil no período de 2012-2015, verificando a sua importância na relação gerencial entre empregador e empregado. Inicialmente o estudo apresentará os fundamentos da Gestão de Desempenho por Competências, trazendo os conceitos de competências, gestão de desempenho, planejamento estratégico/*Balanced Scorecard (BSC)*, bem como, um breve histórico do processo de avaliação de desempenho dos funcionários no Banco do Brasil. Em instituições das quais o funcionário goza de uma situação de estabilidade é fundamental políticas de estímulo à produtividade e estratégias complementares de planejamento de carreira, entretanto é necessário avaliar esse processo e avaliar a qualidade do mesmo, seus erros acertos e propor soluções que visam à melhora desse instrumento de gestão de pessoas. A pesquisa será de natureza qualitativa e utilizou fontes bibliográficas e documentais a fim de estabelecer uma avaliação entre a teoria e prática. Por fim, conclui-se que o processo de Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil vem evoluindo e buscando aperfeiçoar-se ao longo do tempo constituindo-se um importante instrumento dentro da estratégia corporativa, no entanto, verifica-se a necessidade de maior envolvimento dos funcionários no processo, para tanto, deve-se garantir a maior participação de todos os funcionários no treinamento, já disponível na Universidade Corporativa do Banco do Brasil – UNIBB, bem como possibilitar a realização de um treinamento presencial para maior aprofundamento do tema, realização de reuniões para construção da etapa de planejamento e promover ambiente propício para realização de *feedback*.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Competência Organizacional. Planejamento Estratégico

ABSTRACT

The present ado means to accomplish a critical study about the performance management by competence (PMC) at Bank of Brazil on the time from 2012-2015 emphasizing the analyses of a specific company's agency. The search method used will be study of case which the point is test the Performance Management by Competence (PMC) model of the Bank of Brazil between 2012 and 2015, checking its value in the management relation among employer and employee. Initially the study will show the subjects of the Performance Management by Competence, bringing the concepts of competences, performance management, strategic planning/ Balanced Scorecard (BSC), as well as a short historical of the employees performance evaluation process at Bank of Brazil. In institutions where the worker enjoys a stability situation politics of productivity incentive and complementary career planning strategies are fundamental, however it is necessary check this process and its qualities, is corrections and mistakes and show ideas that could improve this tool of people managing. The research will have a qualitative nature and used bibliographical and documentary sources in order to establish an evaluation between the theory and practice. Finally, it follows that the Performance Management by Competence at the Bank of Brazil have been evolving and trying to improve itself over time making itself an important tool of corporative strategy yet there is a need of a greater involvement of the employees in the process, therefore, a greater participation of all workers on the training, which is already available at Universidade Corporativa do Banco do Brasil- UNIBB, must be guaranteed as well as enable the realization of a classroom training for better deepening on the subject, realization of meetings to the planning step construction and promote a propitious environment to the feedback realization.

Keywords: People Management. Organizational Competence. Strategic planning

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLA

GDP	Gestão de Desempenho por Competência
BSC	Balanced Scorecard
BB	Banco do Brasil
UNIBB	Universidade Cooperativa do Banco do Brasil.
GEPES	Gerências Regionais de Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ASSUNTO.....	13
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.3	OBJETIVO GERAL.....	14
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.5	JUSTIFICATIVA.....	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	16
2.2	COMPETÊNCIA E GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....	18
2.3	<i>BALANCED SCORECARD</i>	24
2.4	AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLAS FONTES.....	25
2.5	GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL.....	26
2.5.1	Gestão de Desempenho por Competência.....	28
2.5.2	Gestão de Desempenho por Competências e Resultados.....	31
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	38
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	39
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO.....	39
4.2	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO GERENTE DE RELACIONAMENTO...	41
4.3	AVALIAÇÃO DO MODELO DE GDP NO BANCO DO BRASIL.....	41
4.4	A IMPORTÂNCIA DA GDP NA RELAÇÃO GERENCIAL ENTRE EMPREGADOR E EMPREGADO.....	43
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

A necessidade por resultados impõe as organizações adequar às exigências dos novos tempos e às práticas do mercado. Atualmente, as instituições financeiras vêm se preocupando e vivendo um momento de mudanças rápidas e intensas, visto que elas estão inseridas em um mercado que se torna cada vez mais exigente, e os serviços prestados se diferenciam, principalmente, pela qualidade do atendimento ao cliente. Essa exigência vem corroborada pelas informações da Confederação Nacional das Instituições Financeiras – CNF (2008), onde revela que a melhoria da qualidade do atendimento bancário vem sendo fortemente buscada, pois constitui um fator de competição essencial ao sucesso das instituições.

Para que essas instituições se tornem competitivas no atendimento ao cliente e, conseqüentemente atinjam resultados positivos, é preciso que elas adotem meios necessários para os objetivos traçados. De acordo com Gramigna (2007), estes meios devem passar pela colaboração e desempenho de seus funcionários, pois, nesse ambiente acirrado, o profissional capacitado e conhecedor de seu papel na organização é o diferencial.

O sistema de avaliação também acompanhou essas mudanças. Aprimorou-se. Sofisticou-se. Para Brandão et al. (2008), Gestão de Desempenho por Competência constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional, pois, em razão dos objetivos estabelecidos, pode-se definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Em 2004, o Banco do Brasil, procurou unir práticas de gestão modernas, como a gestão por competências, que no caso compreende a compatibilização entre o modelo de avaliação por múltiplas fontes (360 graus) e o *balanced scorecard* (BSC) em um único instrumento de avaliação, a chamada a Gestão de Desempenho Profissional por Competências. Tal instrumento levou em consideração pelo menos cinco variáveis: o ambiente externo, as demandas organizacionais, as percepções e sugestões dos funcionários, as boas práticas do mercado, além de pesquisa na literatura especializada sobre o tema.

A partir do 2º semestre de 2013, o Banco do Brasil implementou o novo modelo de Gestão de Desempenho por Competência e Resultados. Ele incorpora a avaliação do desempenho geral da Empresa, bem como a avaliação de metas individuais, que permite mensurar a contribuição individual para o alcance das metas definidas para as dependências e equipes de trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ASSUNTO

As mudanças econômicas, políticas e sociais vivenciadas pelo País apontam a necessidade de se desenvolverem novos modelos de entrega de serviços, o que vai exigir das organizações ajustes profundos, dentre os quais a revisão de processos, integração de sistemas e bancos de dados, revisão dos modelos e ferramentas de precificação de serviços e, especialmente, capacitação técnica e comportamental dos funcionários.

A possibilidade do chamado “apagão de mão-de-obra”, decorrente da incapacidade do País de preparar tempestivamente profissionais qualificados para atender à demanda gerada pelo crescimento econômico, indica a relevância de se promover a retenção de talentos e se aprimorarem os métodos de gestão do desempenho profissional, de forma a melhorar os resultados da empresa.

A estratégia corporativa do Banco do Brasil 2015-2019 apresenta como um dos valores que merece destaque é o potencial humano e como um dos seus objetivos “Aumentar a satisfação dos funcionários por meio da promoção de melhorias nas condições de trabalho, na capacitação, no encarecimento e na comunicação interna”.

Para Brandão et al. – 2008, o modelo de gestão por competência do Banco do Brasil procurou unir práticas de gestão modernas e eficazes, como a gestão por competências, a avaliação 360 graus e o *balanced scorecard*, em torno de um sistema dinâmico e estratégico e, com isso, constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional, corrigindo distorções verificadas em instrumentos utilizados anteriormente.

Em instituições das quais o funcionário goza de uma situação de estabilidade é fundamental políticas de estímulo à produtividade e estratégias complementares de planejamento de carreira, entretanto é necessário avaliar esse processo e avaliar a qualidade do mesmo, seus erros acertos e propor soluções.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Ante a situação exposta acima, formula-se a seguinte pergunta: Qual a relevância da Gestão de Desempenho por Competência do Banco do Brasil no que diz respeito à relação gerencial entre empregador e empregado?

Para o Banco do Brasil¹, a GDP é uma ferramenta de apoio à gestão que visa auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho de sua equipe e para alinhar a orientação profissional, o desenvolvimento e o encarecimento dos funcionários com o direcionamento estratégico da organização.

Notadamente a gestão de desempenho por competências torna-se um instrumento importante para as organizações, como um elo entre as necessidades da organização e os objetivos pessoais dos colaboradores, portanto, em um contexto de gestão estratégica de pessoas, deve ser entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização. Assim, o sistema de gestão por competências deve integrar os subsistemas de gestão de pessoas: remuneração, gestão de carreira, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros, e a estratégia organizacional.

1.3 OBJETIVO GERAL

Avaliar o modelo de Gestão de Desempenho por Competências (GDP) do Banco do Brasil no período de 2012-2015, quanto a sua importância na relação gerencial entre empregador e empregado.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar os conceitos inerentes a Gestão por Competências;
- Verificar os benefícios da implementação do sistema de Gestão por Competências na área pública para os servidores e para o próprio setor público;
- Avaliar experiências existentes referentes ao tema;
- Apresentar críticas e sugestões ao modelo de Avaliação de Desempenho aplicado no Banco do Brasil.

1.5 JUSTIFICATIVA

Nota-se que, diante de um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas precisam estar focadas em um de seus principais recursos, as pessoas, hoje vistas como parte essencial

¹ Extraído do texto base do Curso GDP - Gestão de Desempenho por Competências e Resultados – 2013 - UNIBB

para o desenvolvimento organizacional, não obstante para que essas venham a desempenhar suas habilidades, atitudes e conhecimentos é preciso estarem motivadas em suas respectivas funções.

Para isso, é de inteira importância analisar um mecanismo de gestão que contribua para o atendimento das estratégias organizacionais e as aspirações do quadro de funcionários ou colaboradores.

Do início do século passado, época de Taylor², até hoje, as empresas sofisticaram seus processos produtivos e seus sistemas de avaliação, especialmente quando incorporaram, além da apuração dos resultados obtidos, a avaliação da competência do trabalhador.

Acreditando na importância do tema para o mundo dos negócios o presente trabalho foi desenvolvido para fornecer sustentação teórica a respeito do modelo de Gestão de Desempenho por Competências do Banco do Brasil sob a perspectiva gerencial entre empregador e empregado. Para tanto, faz-se necessário uma avaliação de como o modelo de avaliação de desempenho é executado e quais os seus efeitos na prática.

Do ponto de vista da viabilidade, a escolha da empresa foi impulsionada pelo vínculo empregatício do autor deste estudo com o Banco do Brasil, facilitando assim o acesso às informações pertinentes ao tema, como também pela coleta de dados acerca da percepção dos funcionários no tocante ao problema desta pesquisa. Além disso, o tema escolhido também se tornou viável devido ao trânsito intenso que o conceito de competência tem percorrido entre o ambiente acadêmico e o empresarial e de sua utilização no espaço organizacional.

Por fim, espera-se que o presente estudo contribua no sentido de ampliar os conhecimentos na área de gestão de pessoas e sirva de subsídio para outros estudos acadêmicos, bem como, para o meio empresarial acerca do tema Gestão de Desempenho por Competências.

² Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) - “Pai da Administração Científica” e criador de princípios e métodos administrativos que, à época, revolucionaram a prática organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir de um levantamento bibliográfico de diversos autores, foi realizada uma breve revisão teórica para explicitar os conceitos básicos relativos ao tema e todo o processo histórico de construção do conteúdo ora bordado, bem como, a inserção da ferramenta da Gestão de Desempenho por Competência – GDP no Banco do Brasil e seus efeitos práticos no dia a dia da instituição. A partir daí construímos sistematicamente, por meio de apontamentos, comentários, citações e observações pessoais, o desenvolvimento deste trabalho acadêmico.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Os estudos da Administração Científica tiveram início no século XIX com as experiências de Frederick W. Taylor nos Estados Unidos (1856-1915) e Henri Fayol na França (1841-1925) que desenvolveram os fundamentos científicos às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo.

Taylor desenvolveu um sistema de avaliação para definir “*the best way*”, ou seja, a melhor maneira do trabalhador desempenhar cada etapa do processo produtivo na indústria, para depois padronizá-la. Os registros da atividade dos operários eram feitos em minuciosas planilhas e com fotografias. De acordo com Gil (2007), Taylor concluiu que os operários produziam muito menos do que podiam produzir. A partir daí desenvolveu seu sistema de Administração Científica. Tal sistema fundamentava-se na racionalização do trabalho, através da simplificação dos movimentos utilizados para execução das tarefas, objetivando a redução do tempo consumido nas atividades.

Fayol contribuiu com a Administração Científica ao formular sua doutrina administrativa, a qual atribuiu aos subordinados uma capacidade técnica que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Outra contribuição para fundamentar a Administração Científica se deu através do americano Henry Ford³ (1863-1947), ele afirmava que para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, ou seja, em grande quantidade. Defendia que os operários deveriam ser altamente especializados em uma única tarefa, bem como, serem bem remunerados e com jornada de trabalho menor (GIL, 2007, p.19).

³ Empreendedor, pioneiro da indústria automobilística nos Estados Unidos e fundador Ford Motor Company.

Logo, percebe-se que na fase da Administração Científica, em consonância com uma visão mecanicista, valorizava-se a maximização da produção dos operários e praticamente nenhum conhecimento para executar suas tarefas. Para Oliveira (2011), as organizações consideravam o trabalhador como um homem econômico⁴, o que simplificava bastante os trabalhos de gestão de pessoas.

Por volta da década de 30 surge a Escola das Relações Humanas, que teve suas bases a partir dos estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) que realizou uma pesquisa que tinha por objetivo analisar a influência da iluminação na produtividade e os índices de acidentes e fadiga, mas de acordo com as análises foi detectado que fatores psicológicos e sociais influenciavam no produto final. Para Gil (2007, p. 19),

Essa experiência e outras que seguiram vieram ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Assim, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na Administração de Pessoal.

No período da Escola das Relações Humanas as organizações de maior porte passaram a reconhecer a importância das relações humanas e a iniciar o processo de integração de indivíduos no trabalho, em substituição lenta das relações cada vez mais impessoais trazidas pela Administração Científica. É o advento do homem social⁵.

A partir da década de 60 inicia-se um movimento denominado de Administração de Recursos Humanos, essa expressão passou a substituir a nomenclatura até então adotada: Administração de Pessoal e Relações Industriais⁶. Esse movimento tem como referência a Teoria Geral dos Sistemas⁷, no qual as organizações são consideradas como um sistema⁸, ou seja, um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência (GIL, 2007, p.21). Segundo Oliveira (2011), foi com a Administração de Recursos Humanos que teve início os primeiros cargos de gerência responsáveis pela coordenação do sistema de Recursos Humanos (RH), que estava se estruturando.

⁴ Na concepção de trabalhador como homem econômico, este não participava do processo de produção com sua capacidade de pensar e era movido a salário (OLIVEIRA, 2011, p.14).

⁵ O homem social é um ser complexo, que ao mesmo tempo é condicionado pelos sistemas sociais em que se insere e motivado a agir por necessidades de ordem biológica e psicossocial. Assim, o homem é motivado, não por estímulos econômicos ou salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais.

⁶ Compreende um movimento posterior a Segunda Guerra que estabeleceu uma nova relação entre organizações e trabalhadores, aumentando o poder dos sindicatos.

⁷ Teoria desenvolvida pelo biólogo húngaro Ludwig von Bertalanffy, em 1936. Sua idéia central é o desenvolvimento de uma teoria de caráter geral, de modo que possa ser aplicada a fenômenos bastante semelhantes que ocorrem em uma diversidade de campos específicos de conhecimento (Fonte: moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/teoria_geral_dos_sistemas.doc).

⁸ Conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência (GIL, 2007, p.21).

A partir de uma série de mudanças na sociedade, notadamente em meados da década de 80, tanto de natureza ambiental a organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, etc, as organizações foram desafiadas repensar os seus modelos estratégicos, e, sobretudo, o trato com os funcionários a fim de superar os desafios impostos. Na década de 90, as críticas ao modelo vigente de gerenciamento de pessoas se intensificaram, principalmente no que se refere a própria terminologia Administração de Recursos Humanos, pois tratava as pessoas como recursos, logo, que precisam ser administrada para obter-se o máximo de rendimento possível (GIL, 2007, p.23). Nessa esteira, é proposto um novo olhar sobre as pessoas nas organizações, percebendo-as como parceiros e reconhecendo-as como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência. Entendidas, portanto, como capital intelectual das organizações.

Assim, esses fatos demonstram que o modelo de gerenciar pessoas está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada por Gestão de Pessoas, cujo principal desafio, de acordo com Fleury (2004, p.74), é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho, às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais.

2.2 CONCEITOS DE COMPETÊNCIA E GESTÃO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

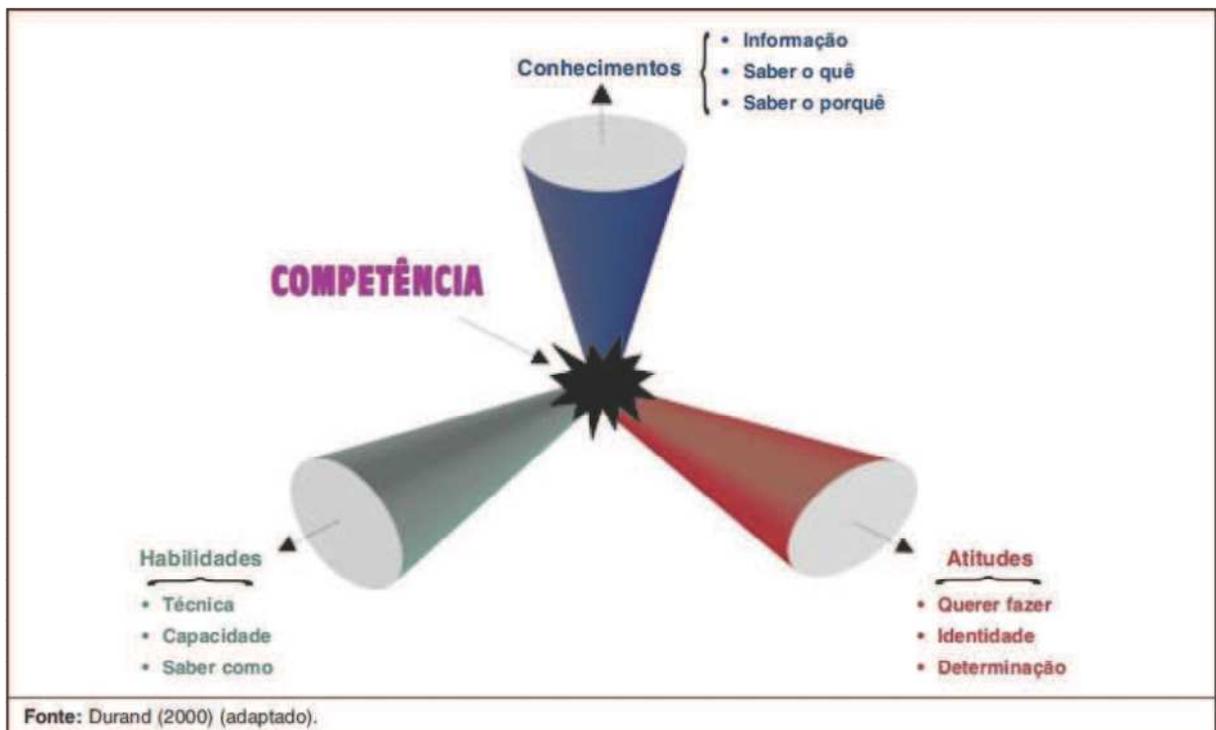
O termo competência apresenta diversas conotações de acordo com a área que o mesmo possa está inserido, do ponto de vista jurídico, por exemplo, expressa à faculdade, atribuída a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Para Taylor, no início do século passado, competência estava relacionada à eficiência e afirmava que as empresas deveriam contar com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001).

No campo da gestão organizacional, o conceito de competência, de acordo abordagens mais recentes, não deve ser só considerado os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho. Sob essa ótica, um dos aspectos essenciais da competência é que ela não pode ser compreendida de forma separada da ação. Assim, competência é definida como a capacidade de uma pessoa gerar resultados voltados para os objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial, segundo Carbone, Brandão e Leite (2005) “competências

representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”. Logo, a competência está alicerçada sob três dimensões (Figura 1): conhecimentos (Informação/saber o quê/saber o porquê), habilidades (técnica/capacidade/saber como) e atitudes (querer fazer/identidade/determinação). Dessa forma, ser competente passa a ser a consequência da utilização adequada pelo profissional de seus atributos de competência, isto é, dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possui e que são compatíveis com a função que ele desempenha.

Figura 1 - As três dimensões da competência



Para Brandão e Bahry (2005), o conhecimento diz respeito ao saber “o que” e “por que” fazer algo em determinada situação. Durand (2000), afirma que conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida.

Já a habilidade se refere ao saber “como” fazer, ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000). Segundo Bloom e outros (1979), a definição operacional mais comum sobre a habilidade é a de que o indivíduo pode buscar, em suas experiências anteriores,

conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios ou de técnicas apropriadas, para examinar e solucionar um problema qualquer.

Por fim, a dimensão atitude que estaria, basicamente, relacionada ao comportamento humano, os valores e sentimentos das pessoas envolvidas, portanto relacionada aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Pires et al. (2005), Fleury e Fleury (2001) defendem a ideia de que essas dimensões agregam valor econômico às organizações e valor social aos indivíduos contribuindo na consecução dos objetivos organizacionais e ao reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Para alguns autores o conceito de competência deve ser ampliado às equipes de trabalho ou mesmo à organização como um todo. Zarifian (1999), por exemplo, sustenta que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser inerente a um grupo de trabalho. Neste sentido, em cada equipe manifesta-se uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros, é, portanto, uma propriedade que surge da articulação e da sinergia entre as competências individuais e as interações sociais existentes no grupo.

Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito de competência no nível organizacional, referindo-se a ele como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Assim sendo, podemos classificar as competências como profissionais ou humanas (aquelas relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas), ressaltando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos e processos, dão origem e sustentação às competências organizacionais. Nessa esteira, está inserida a Gestão⁹ de Desempenho por competências, que surge com o escopo de alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos.

Gestão Desempenho por Competência é o Conjunto de ferramentas práticas, objetivas, consistentes e mensuráveis para fazer Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com foco em Competências. Para Brandão et al. (2008),

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. 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.

A gestão por competências proporciona, para Ubeda e Santos (2005), um efetivo sistema estratégico de recursos humanos, mas sem uma avaliação de desempenho, individual e em grupo, a empresa não consegue acompanhar seu desenvolvimento nem a evolução de desempenho dos seus funcionários, conseqüentemente não consegue criar e gerir suas competências organizacionais. Para esses autores, portanto, a gestão por competências tem como principais objetivos:

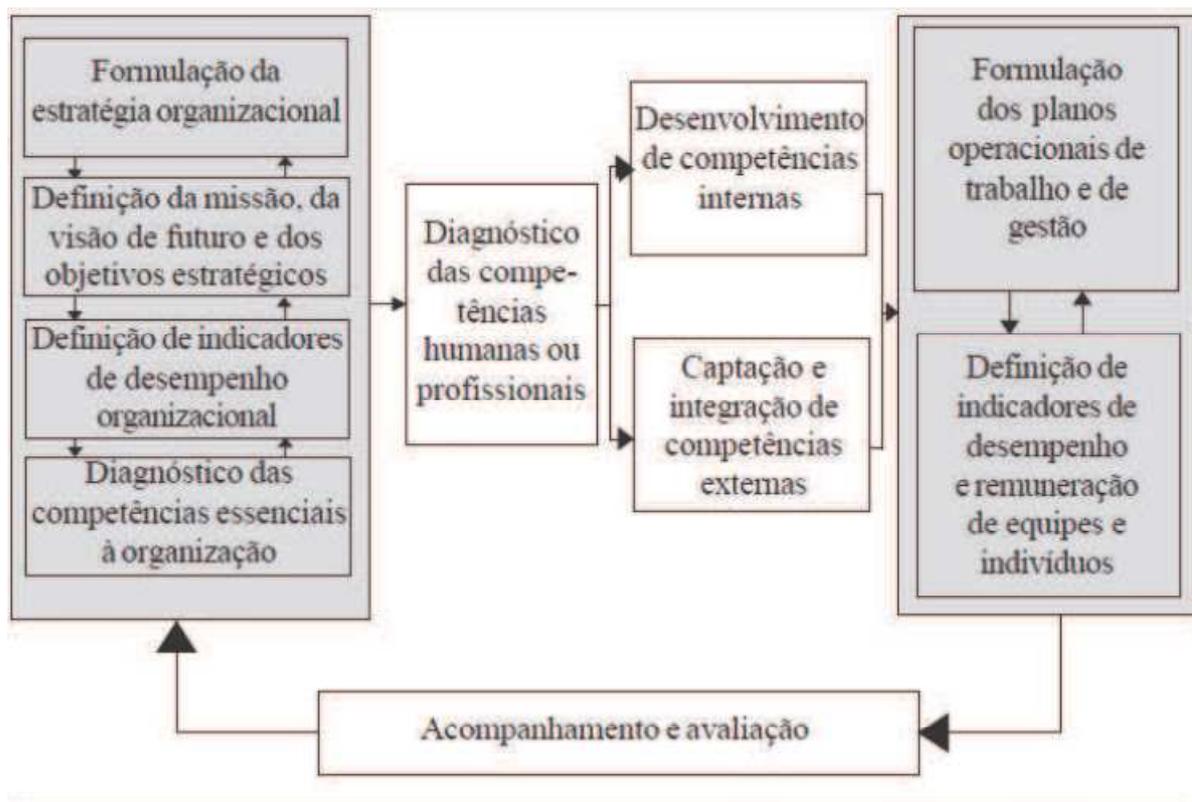
- Orientar decisões gerenciais sobre a necessidade de se disponibilizar recursos e meios para a consecução do trabalho, bem como sobre a necessidade de treinamento dos empregados;
- Planejar as atividades dos empregados e identificar as condições de trabalho que influem no seu desempenho;
- Nortear as políticas e diretrizes de recursos humanos na empresa;
- Premiar ou promover e até punir (advertir ou demitir) empregados.

A gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. Depois, por meio de

⁹ Gestão é o ato de administrar, gerir, planejar e liderar projetos, pessoas ou equipes em uma organização, ou seja, é o ato de organizar a empresa para que a mesma chegue a algum objetivo previamente traçado (MENDES, 2013).

instrumentos de gestão do desempenho e de outras ferramentas gerenciais, a organização pode identificar o seu *gap* ou lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente. Feito esse diagnóstico, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas. Finalmente, há uma etapa de avaliação, em que os resultados alcançados são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo (Figura 3). Logo, percebe-se que a avaliação é parte do processo maior e não fim em si mesmo. Tomando por base a avaliação dos indivíduos, as organizações obtêm informações relevantes para a gestão organizacional, pois, para Kapfenberger (2007), nem sempre o desempenho apresentado no posto de trabalho é compatível com que a organização espera, tornando-se por conta disso, indispensável avaliar os fatores geradores dessas discrepâncias, de forma a adotar as melhorias necessárias.

Figura 3 - Modelo de Gestão de Desempenho por Competências



Fonte: Guimarães e outros (2001), com adaptações.

Outro aspecto que merece ser destacado é o papel do gestor na Gestão de Desempenho por Competência, pois, neste processo avaliativo o mesmo deve não apenas identificar as necessidades de melhoria no perfil dos funcionários, como também alocando estes em setores

de atuação onde as suas características pessoais, habilidades e conhecimentos sejam potencializados e retornados para a organização.

Prahaldad (1997) afirma que na maior parte das vezes, é a percepção do gerente sobre o funcionário que define a competência do mesmo. Se for uma percepção correta é ponto para o funcionário. Mas, na maioria das vezes a percepção do gerente é incompleta. Ou, então, não compreendida pelos funcionários.

Araújo (2006) apresenta várias vantagens para as organizações que utilizam a Gestão de Desempenho por Competência, dentre as quais destacamos:

- Possibilidade de alcançar os objetivos previamente definidos;
- Descoberta de novos talentos, pois no processo avaliativo devem-se identificar os principais atributos dos colaboradores;
- Realização de feedback, uma vez que os resultados da avaliação são palpáveis e mensuráveis, podendo ser expostos aos avaliados;
- Incentivo a utilização do *coaching*¹⁰, ou seja, uma ação de aconselhamento individualizado, para que cada colaborador possa desenvolver todo o seu potencial, para auxiliar a organização.

Nesse sentido, vale ressaltar, que, apesar da avaliação de desempenho ter vários pontos positivos e trazer diversas vantagens às organizações, existem também algumas limitações como, por exemplo, tratar-se de um processo vulnerável, já que é um processo bastante subjetivo. Outra questão importante é que existe uma grande dificuldade em manter as avaliações periódicas, já que as avaliações de desempenho dependem fundamentalmente do fornecimento de *feedback* dos avaliadores para os avaliados, mas, na maioria das organizações, não existe nenhum sistema que sistematize tal *feedback*, o que acaba atrapalhando a realização da avaliação de desempenho, devido à correria do dia a dia das organizações (ARAUJO, 2006).

¹⁰ Há diversas teorias sobre a origem do termo “coach” no contexto do desenvolvimento de pessoas, mas, em algum lugar da história, ele compartilha um ancestral comum com o verbo em inglês “coax”, que significa persuadir. O profissional de *coaching* atua como um estimulador externo que desperta o potencial interno de outras pessoas, usando uma combinação de flexibilidade, insight, perseverança, estratégias, ferramentas pautadas em uma metodologia de eficácia comprovada e, então, o Coach (Profissional) acompanha seu Coachee (Cliente), demonstrando interesse genuíno (às vezes chamado de carisma) para apoiar os seus clientes de Coaching (Coachees) a acessar seus recursos internos e externos e, com isso, melhorar seu desempenho.
Fonte: <http://www.slacoaching.com.br>

2.3 BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard (BSC)*¹¹ é um modelo de gestão organizacional desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da Harvard Business School, em 1992, que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e nãofinanceiros, a orientação estratégica da organização. Por meio do monitoramento dos indicadores, as lideranças permanecem informadas sobre os resultados alcançados e sobre a necessidade de serem realizados ajustes na trajetória inicialmente proposta. Nesse modelo, a avaliação é realizada a partir de quatro perspectivas de desempenho (Kaplan e Norton, 2000):

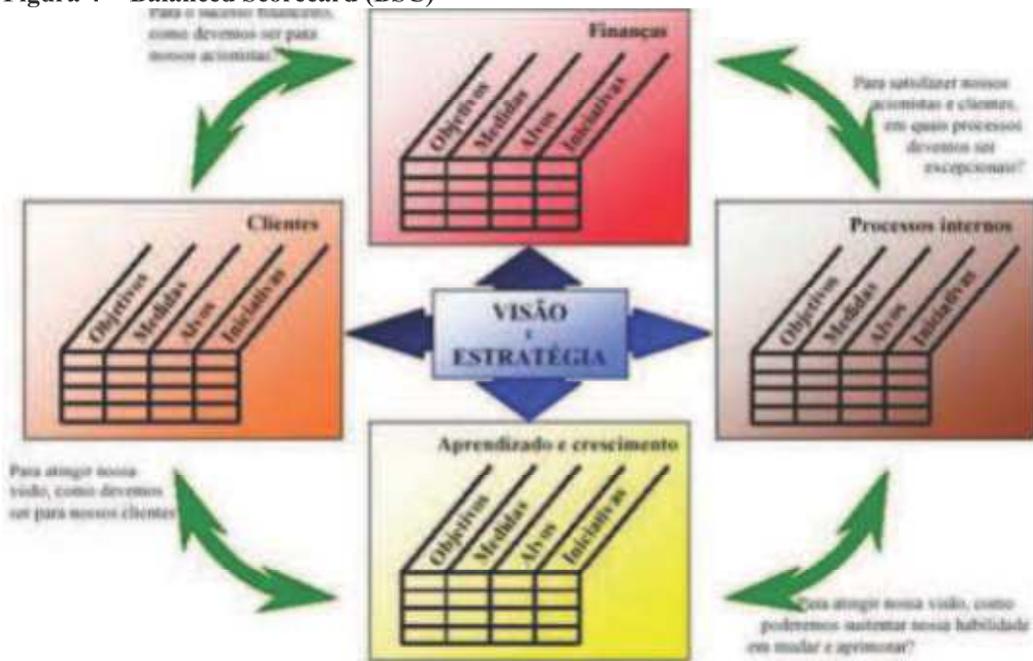
- Financeira: estratégia de crescimento, de rentabilidade e de risco, sob a ótica do acionista;
- Cliente: estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente;
- Processos de negócio internos: enfoca as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas;
- Aprendizado e crescimento das pessoas: alcançando as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Essas quatro perspectivas são relacionadas entre si a partir da estratégia organizacional, conforme Figura 4 abaixo. Segundo Nisembaum (2000), o BSC traduz a missão, a visão e a estratégia organizacionais em objetivos, ações e medidas de curto, médio e longo prazo, onde tais medidas trabalham, não só sob o prisma de indicadores de desempenho de curto prazo, mas agregam medidas de médio e longo prazo na tentativa de projetar resultados futuros.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o conceito do *BSC* passou por um processo de refinamento, convertendo-se de um sistema de mensuração do desempenho em um referencial organizacional do sistema gerencial estratégico. Nesse aspecto o BSC subsidiará o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva de desempenho.

¹¹ Traduzido em sua forma literal significa algo como “Indicadores Balanceados de Desempenho”

Figura 4 - Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: TRT/CE - Tribunal Regional do Trabalho 7ª Região - Ceará

2.4 AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLAS FONTES

A avaliação por múltiplas fontes, também conhecida como avaliação 360 graus, começou a ser aplicada nas organizações a partir da década de 80. No Brasil, essa inovação começou a ser disseminada em maior escala na década de 90.

Na avaliação por múltiplas fontes ou avaliação 360 graus, o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe (chamado de pares que se avaliam entre si), subordinados (que avaliam o superior e são por ele avaliado), clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (auto-avaliação), onde cada um desses atores do processo é chamado de fonte.

Figura 5 - Modelo de Avaliação de Desempenho por Múltiplas Fontes



Fonte: PERIARD (2012) – Avaliação 360 graus o que é e como funciona

Não existe um consenso sobre qual a proporção ideal dos pesos de cada uma das fontes na composição final dos conceitos. Ou seja, cada organização define, de acordo com sua cultura e sua estratégia, quanto vai valer o conceito atribuído por cada uma das fontes de avaliação. Assim, existem organizações nas quais a auto-avaliação corresponde a 30%; pares, 20%; subordinados, 25%; e superiores, 25%. Noutras, essa proporção se modifica para, por exemplo, 20, 30, 20, 30, respectivamente.

Um dos objetivos desse modelo de avaliação é se apresentar como uma outra alternativa aos modelos de avaliação existente, onde geralmente a avaliação é realizada apenas pelo superior imediato, o que conforme Pagès e colaboradores (1993) é comum a ocorrência de distorções, como o exercício de pressão e controle psicossocial no trabalho, além da avaliação ser carregada de vieses, em razão de fatores como preconceito, indulgência, severidade e leniência.

Segundo Brandão et al. (2008),

o pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências.

De acordo com Bolwerk, Derrosso e Souza (2014),

(...) essa forma de avaliação pode fazer com que o avaliado se sinta exposto, o que pode ser bom ou ruim. Bom, no sentido de que a pessoa avaliada pode ter ganhos em relação à avaliação, criando uma zona de conforto para o funcionário. E ruim, no sentido de o avaliado não estar preparado, na questão emocional, para receber críticas em relação a seu trabalho, gerando uma dificuldade em relação ao crescimento do colaborador dentro da organização.

Outra desvantagem desse processo avaliativo é apontada por Edwards e Ewen (1996), é a complexidade operacional do modelo (pela ampliação do número de avaliadores) e a possibilidade de, na auto-avaliação, os funcionários se superavaliarem em benefício próprio.

Por fim, são também determinantes para o sucesso do sistema de avaliação por múltiplas fontes a participação, o envolvimento e o comprometimento dos gestores, que divulgar suas vantagens e estimulando o desenvolvimento profissional dos funcionários de sua equipe.

2.5 GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil avalia formalmente o desempenho dos funcionários desde a década de 40, através do Boletim de Informações – 42 pontos, onde o foco e o sentido da avaliação eram o comportamento e descendente, respectivamente, com ciclo avaliativo anual.

Em 1972 o banco muda o nome do sistema de avaliação, que passou a se chamar FIA – Ficha Individual de Avaliação que mantinha as mesmas características do sistema de Boletim de Informações.

A avaliação de desempenho no Banco do Brasil, nos moldes como hoje a entendemos, teve início em 1982 e se chamava ADF – Avaliação do Desempenho Funcional. Embora seu foco fosse o comportamento do funcionário, representou uma grande evolução em relação aos sistemas anteriores, pois a avaliação passou a ser traduzida como um processo mais aberto e participativo, o que possibilitava orientar a capacitação do funcionário. A ADF, portanto, tinha caráter formativo e informativo.

Em 1998 o banco lançou a Gestão de Desempenho Profissional – GDP, cujo objetivo era direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários do Banco para o cumprimento de metas e atingimento de resultados, a partir da estratégia corporativa. Esse modelo, que se embasou no BSC, previa a avaliação por cinco perspectivas de desempenho: resultado econômico; estratégia e operações (ambas relacionadas à perspectiva financeira do BSC); satisfação do cliente; comportamento organizacional (equivalentes, respectivamente, às perspectivas dos clientes, e aprendizagem e crescimento); e processos internos (que manteve a denominação original do BSC). Tais perspectivas, por sua vez, foram desdobradas em duas dimensões: metas, contendo indicadores quantitativos de resultados, nos níveis individual, departamental e organizacional; e fatores, indicando as competências profissionais desejadas – descritas sob a forma de comportamentos observáveis.

Este instrumento, no entanto, começou a apresentar uma série de distorções, conforme ficou evidenciado no 4º Fórum de Gestão de Pessoas, realizado pelo Banco do Brasil, em 2003. As críticas levaram a criação de um sistema mais democrático e que pudesse promover melhor o desempenho profissional, intitulado de Gestão de desempenho profissional por competências – GDP por competências.

A partir do 2º semestre de 2013 passa vigorar Gestão de Desempenho por Competências e Resultados, fruto do contínuo aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho. Ela incorpora a avaliação do desempenho geral da Empresa, bem como a avaliação de metas individuais, que permite mensurar a contribuição individual para o alcance das metas definidas para as dependências e equipes de trabalho. A mudança responde à demanda por um método formal de gestão de desempenho que atenda às necessidades de

informação do Banco. O Quadro 1 apresenta uma síntese com as principais características dos modelos de avaliação formal de desempenho dos funcionários utilizados pelo Banco do Brasil ao longo da história.

Quadro 1 - Histórico dos Sistemas Formais de Avaliação de Desempenho do BB

Ano	Sistema	Foco de avaliação	Sentido da avaliação	Ciclo
1942	Boletim de Informações - 42 Pontos	Comportamento	Descendente	Anual
1972	FIA - Ficha Individual de Avaliação	Comportamento	Descendente	Anual
1983	ADF - Avaliação de Desempenho Funcional	Comportamento	Descendente	Anual, com acompanhamento trimestral
1998	GDP - Gestão do Desempenho Profissional	Desempenho = resultados por meio do cumprimento de metas (ATB) + fatores comportamentais	Descendente e Ascendente (Pesquisa de Clima Organizacional)	Semestral
2005	GDP por Competências	Desempenho = resultados alcançados por meio do cumprimento de metas coletivas (ATB da dependência) + desenvolvimento de competências e planejamento de carreira	Múltiplas Fontes: • Descendente • Ascendente • Lateral (pares) • Autoavaliação	Semestral
2013	GDP por Competências e Resultados	Desempenho = resultados alcançados por meio do cumprimento de metas coletivas (ATB da dependência) e Sinergia BB - Módulo Dependência + Individuais: Sinergia BB - Módulo Específico ou avaliação de metas pelo superior + desenvolvimento de competências e planejamento de carreira	Múltiplas Fontes: • Descendente • Ascendente • Lateral (pares) • Autoavaliação	Semestral

Fonte: Banco do Brasil (2013, p.9)

2.5.1 Gestão de Desempenho por Competência

Implementada no banco em 2005, a Gestão de Desempenho por Competência continuou avaliando o comportamento do funcionário, seguindo a mesma orientação do modelo de avaliação existente, mas incorporou a avaliação do alcance dos resultados da sua unidade no placar final, mensurada pelo Acordo de Trabalho da dependência - ATB¹². Foi com esse modelo que o BB introduziu a metodologia de avaliação de desempenho por múltiplas fontes ou 360°, em substituição ao sistema avaliador – avaliado, onde, conforme visto anteriormente no capítulo Avaliação de Desempenho por Múltiplas Fontes, o processo é feito de forma circular (auto - avaliação/avaliação dos pares/avaliação do superior/avaliação dos subordinados - quando houver). Por fim, com o objetivo de alinhar a gestão do desempenho à estratégia organizacional, foram utilizadas as premissas do *balanced scorecard*, adaptando-se as perspectivas originalmente definidas por Kaplan e Norton (1997).

¹² O Acordo de Trabalho (ATB) é uma ferramenta utilizada pelo Banco do Brasil na análise de seus resultados, no estabelecimento de seus objetivos e no atingimento de suas metas.

Assim sendo, foram definidas cinco perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade, descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Competências Fundamentais para todos os funcionários do Banco

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

Fonte: Banco do Brasil (2005a, p.10).

Esse modelo de gestão de desempenho perdurou até o 2º semestre de 2013 e tinha como objetivos orientar o processo de desenvolvimento profissional; contribuir com o planejamento da carreira; facilitar consecução dos objetivos organizacionais; subsidiar outros sistemas e programas de gestão de pessoas. Neste sentido, o BB esperava alcançar, através da GDP por competência, os seguintes resultados:

- Contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais;
- Permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- Auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho da sua equipe;
- Possibilitar a autoanálise e estimular o autodesenvolvimento;
- Possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente;
- Contribuir para o desenvolvimento profissional;
- Estimular o desempenho excelente;
- Vincular os objetivos de desempenho e de crescimento na carreira dos funcionários aos objetivos de sua unidade e do Banco;

- Gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

A GDP por Competência contemplava três tipos de competências:

Fundamentais - comuns a todos os funcionários;

Específicas – distribuídas pelas as unidades da empresa que se relacionam às características específicas das atividades realizadas em cada uma delas;

Gerenciais – espelhadas nas atividades dos gestores de equipe.

O ciclo avaliativo era semestral (Janeiro a Junho; e Julho a Dezembro), coincidindo com o ciclo de negócios do Banco e dividido em três etapas descritas abaixo que se sucedem, interagem e se complementam, conforme ilustrado a seguir na Figura 6.

Planejamento – Seleção dos avaliados, atribuição dos perfis de competências específicas e o registro do acordo de equipe;

Acompanhamento – Inserida em todo o processo. Nesta etapa, por meio do aplicativo pessoal do Sisbb – Sistema do Banco do Brasil, ocorrem os registros de *feedbacks* a luz das competências exigidas. Tais registros devem contemplar comentários positivos de reconhecimento e valorização do avaliado, bem como, comentários com objetivo de corrigir condutas que desvirtuem as competências requeridas do avaliado;

Encerramento – Registro dos conceitos, em uma escala de 1 a 5, em consonância com as anotações realizadas durante a etapa de acompanhamento e indicação de ações de capacitação profissional.

Figura 6 - Etapas da GDP por Competências



Fonte: Universidade Corporativa do Banco do Brasil (2009, p.8)

Participam do processo de gestão de desempenho todos os funcionários lotados no Banco, que trabalharam, no mínimo, 90 dias no período avaliatório, inclusive os que exercem função de pesquisador, enquanto participantes do Programa UniBB de Pós-graduação. Também participam os funcionários lotados na Fundação Banco do Brasil - FBB, BB-DTVM, BB Seguridade e PREVI.

2.5.2 Gestão de Desempenho por Competências e Resultados

A Gestão de Desempenho por Competência e Resultados está em vigor desde o segundo semestre de 2013 no Banco do Brasil, cujos objetivos são: Mensurar o desempenho individual por meio da manifestação das competências profissionais e da contribuição para o alcance dos resultados esperados; Orientar o processo de desenvolvimento profissional; Facilitar a consecução dos objetivos organizacionais; Contribuir com o planejamento de carreira; Subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas, tais como Recrutamento e Seleção Interna, Bolsas de Estudos da UniBB, Ascensão Profissional e SACR - Sistema Automático de Concorrência à Remoção.

Apesar de preservar as bases da GDP por competências, a GDP por Competência e Resultados estabeleceu ajustes ao modelo até então vigente, conforme Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – GDP por Competências X GDP por competências e Resultado

Bases	GDP por Competências	GDP por Competências e Resultados
Dimensões	Competências e Metas	Inalterado
Perspectivas de desempenho	Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade	Inalterado
Níveis de avaliação	Individual: <ul style="list-style-type: none"> • Competências fundamentais, específicas e gerenciais. Coletivas: <ul style="list-style-type: none"> • Metas da unidade. 	Individual: <ul style="list-style-type: none"> • Competências fundamentais, específicas e gerenciais; • Metas e entregas individuais. Coletivas: <ul style="list-style-type: none"> • Metas da unidade; • Resultado geral do Banco.
Fontes de avaliação	Múltiplas fontes para avaliação de competências: Superior imediato (descendente); Subordinados (ascendente); Pares (colegas); Auto – avaliação.	Múltiplas fontes para avaliação de competências: Inalterado. Para resultados: Superior imediato (descendente).

Escala de pontuação	Quantitativo: 1 a 5 pontos	Quantitativo: 1 a 7 pontos
Foco	Alcance de metas, desenvolvimento de competências e planejamento de carreira.	Inalterado
Acordo	Acordo de equipe (coletivo)	Acordo de desempenho esperado (individual e/ou coletivo)
Anotações	Para competências e indicação de ações de capacitação profissional.	Para competências, metas e indicação de ações de capacitação profissional.

Fonte: Banco do Brasil – 2013 com adaptações

Com o novo modelo de avaliação de desempenho, o gestor poderá registrar o Acordo de Desempenho Esperado para os integrantes de sua equipe de forma coletiva ou individual. O Acordo de Desempenho Esperado substitui então o Acordo de Equipe, que antes era registrado pelo gestor para todos os funcionários de sua equipe, sem distinção.

Assim, o gestor terá a opção de registrar mais de um acordo por equipe e de selecionar o(s) integrante(s) de sua equipe a ser(em) vinculado(s) a cada acordo registrado. Por exemplo, o gestor poderá registrar um único acordo e vincular a esse acordo todos os integrantes de sua equipe, assim como ocorria anteriormente. Se desejar, poderá também formalizar um acordo diferente para cada profissional, distinguindo e especificando o resultado esperado de cada um.

Além disso, a participação individual do funcionário no cumprimento de metas representa outra novidade. Essa será mais uma variável a ser considerada na avaliação, associada ao resultado geral do Banco e da dependência, que já compunha o placar final.

No encerramento do ciclo avaliatório, o gestor que tiver registrado Acordo de Desempenho Esperado para seus subordinados deverá avaliar não apenas as competências expressas por eles, mas também o alcance de metas acordadas. As anotações igualmente poderão ser feitas para competências e metas.

As metas de cada unidade são estabelecidas no Acordo de Trabalho – ATB ou Sinergia BB¹³, elaborado com base nos direcionamentos estratégicos do Banco. Os resultados são apurados e consolidados por informações geradas em sistemas corporativos e por pesquisas (satisfação do cliente interno e externo, por exemplo). Até então, no modelo GDP anterior, o placar da dimensão metas da avaliação do funcionário vinha integralmente do ATB ou Sinergia BB da unidade. Assim, todos os funcionários localizados em um prefixo recebiam

¹³ Consiste num programa de avaliação de desempenho, mobilização da força de vendas e avaliação de carteiras, o qual contempla os objetivos e as estratégias para as unidades de negócios de varejo do Banco do Brasil (Fonte: Curso Auto – instrucional Fundamentos do Sinergia BB, UNIBB, 2013).

a mesma pontuação, ainda que a contribuição de uns fosse superior a de outros para consecução dos resultados desejados.

A partir de agora, neste placar também serão consideradas as metas individuais estabelecidas para as carteiras de clientes dos gerentes de relacionamento que são avaliados no Sinergia BB no módulo específico, ou estabelecidas pelo gestor de equipe no Acordo de Desempenho Esperado para os demais funcionários. Ou seja, para medir a contribuição individual dos funcionários para os resultados do Banco, a partir do 2º semestre de 2013, foi incluído no processo de avaliação o acompanhamento do alcance de metas e resultados individuais. Para 1º e 2º gestores de unidades, contudo, os resultados individuais serão considerados os da unidade.

Ao considerar as metas em três níveis (organização, unidade e funcionário), o modelo assume o pressuposto de que o desempenho do funcionário é influenciado e ao mesmo tempo influencia os resultados de sua unidade e do Banco.

Veja, a seguir, as diferenças entre o placar de desempenho do antigo e do novo modelo de avaliação (Figura 7).

Figura 7 -- Placar de desempenho dos funcionários



Fonte: Banco do Brasil - 2013

“O Placar de Desempenho expõe a pontuação geral obtida pelo funcionário e pode perfazer um total de 0 a 100 pontos . É composto por uma ponderação entre o placar de competências do funcionários e o placar de metas” (BANCO BRASIL, 2013). Na composição do placar final de desempenho, os pesos de cada dimensão (competências e metas) são tratados diferentemente, de acordo com suas diferentes atribuições. Logo, o nível de responsabilidade de cada cargo determina o peso de cada dimensão, ou seja, enquanto um

gerente de relacionamento o resultado final de seu placar é composto de 45% pela dimensão competências e 55% pelas metas, os escriturários e caixa a composição é na ordem de 60% pelas competências e 40% pelas metas.

Metas e competências constituem dimensões de avaliação bem distintas. As competências referem-se a ações empreendidas pelo funcionário, ou seja, aquilo que o profissional faz em uma situação de trabalho, enquanto o alcance de metas (resultado obtido pelo funcionário e pela unidade) representa uma consequência das competências manifestadas pelos funcionários no trabalho.

A dimensão Competências recebe pontos de avaliações feitas por diversas fontes: superior, pares (colegas), subordinados (se houver) e autoavaliação, a partir da observação da atuação e do comportamento do avaliado no dia-a-dia de trabalho.

As competências avaliadas, assim como no modelo anterior, são classificadas em:

Competências Fundamentais - devem ser expressas por todos os funcionários. Essas competências fundamentais estão distribuídas nas 5 perspectivas da GDP, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Competências Fundamentais

Perspectivas	Competências Fundamentais
Cientes	Atende com atenção e agilidade, oferecendo soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do Banco.
Cientes	Negocia com clientes (internos ou externos), de forma transparente, estabelecendo acordos que satisfaçam as partes e gerem relacionamentos duradouros.
Aprendizado e Crescimento	Relaciona-se de forma cooperativa com colegas e dependências, contribuindo para o compartilhamento de ideias e conhecimentos.
Aprendizado e Crescimento	Realiza ações voltadas para seu aprimoramento profissional, desenvolvendo o potencial humano e a prontidão para os desafios no trabalho.
Financeira	Executa suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos e serviços, processos, recursos tecnológicos e estratégias da sua área de atuação.
Financeira	Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, com foco na sustentabilidade dos negócios.
Processos Internos	Comunica-se por escrito e oralmente, de forma clara, objetiva, acessível ao interlocutor e adequada ao contexto.
Processos Internos	Adota medidas de prevenção de riscos e práticas de segurança pessoal e patrimonial, resguardando os ativos do Banco e o sigilo das informações.
Processos Internos	Desenvolve suas atividades com qualidade e no tempo previsto, contribuindo para a melhoria da produtividade e da eficiência operacional.
Socioambiental	Age considerando os impactos sociais, ambientais e econômicos e o compromisso com o desenvolvimento sustentável, demonstrando espírito público.

Fonte: Banco do Brasil – 2013

Competências Gerenciais - devem ser expressas pelos funcionários que exercem funções gerenciais. Não estão necessariamente presentes em todas as 5 perspectivas (Quadro 5).

Quadro 5 - Competências Gerenciais

Perspectivas	Competências Gerenciais
Aprendizado e Crescimento	Estimula a participação dos funcionários nas decisões, promovendo o diálogo, a cooperação e a inovação.
Aprendizado e Crescimento	Gerencia adequadamente pessoas, processos e negócios, buscando o equilíbrio entre essas três dimensões.
Aprendizado e Crescimento	Promove o desenvolvimento e o bem-estar da equipe, orientando ações de capacitação, fornecendo feedback frequente e implementando melhoria no ambiente de trabalho.
Aprendizado e Crescimento	Promove a disseminação da essência BB, para que seja compreendida e praticada pelos funcionários.
Financeira	Toma decisões adequadas e em tempo hábil, considerando o contexto, os objetivos da Unidade e os direcionamentos estratégicos do Banco.
Processos Internos	Coordena os processos da sua equipe, identificando desvios e implementando ações de melhoria.

Fonte: Banco do Brasil - 2013

Competências Específicas - variam de acordo com a área de atuação na unidade e com o papel ocupacional desempenhado pelo funcionário. Não estão presentes necessariamente em todas as 5 perspectivas conforme exemplos abaixo (Quadro 6).

Quadro 6 - Exemplos de Competências Específicas

Exemplos de Competências Específicas de algumas áreas de Agências Varejo			
Perspectiva Clientes			
Gerentes de Relacionamento (Atuação: Atendimento)	Caixas Executivos	Gerentes de Relacionamento (Atuação: Relacionamento)	Membros do Comitê de Administração de Agência
Orienta clientes e usuários a respeito de canais alternativos de atendimento, argumentando sobre vantagens da conveniência e agilidade.		Estabelece contatos periódicos e proativos com clientes da carteira, com atitude empreendedora e inovadora, de forma a identificar oportunidades negociais.	Competência específica não avaliada neste papel ocupacional.

Demonstra compromisso com a satisfação dos clientes, apresentando soluções as demandas em tempo hábil, com foco na fidelização e rentabilização.	Identifica, orienta e oferece soluções em produtos e serviços que atendam as necessidades específicas dos clientes de seu relacionamento, tanto pessoal quanto a distância.	Competência específica não avaliada neste papel ocupacional.	
Exemplos de Competências Específicas de algumas áreas de Agências Varejo			
Perspectiva Processo Internos			
Gerentes de Caixas Relacionamento (Atuação: Atendimento)	Executivos	Gerentes de Relacionamento (Atuação: Relacionamento)	Membros do Comitê de Administração de Agência
Adota medidas para organização e padronização do atendimento, de acordo com as orientações e ferramentas disponíveis.		Utiliza aplicativos e sistemas de gestão de clientes na aplicação da estratégias de rentabilização.	Coordena o cumprimento das demandas de auditoria, controles internos, segurança e órgãos reguladores, implementando ações corretivas para minimizar riscos.
Exemplo de Competência Específica para Funções de Confiança (FC) em Unidades Estratégicas e Táticas			
Perspectiva Processo Internos			
Representa o Banco em reuniões (internas e externas) e em demandas judiciais e extrajudiciais, resguardando os interesses da Empresa e demonstrando conduta compatível com o exercício da função.			

Fonte: Banco do Brasil – 2013, com adaptações

Na dimensão Metas, os pontos da avaliação vêm de informações geradas pelo resultado das unidades (metas previstas no Acordo de Trabalho – ATB ou Sinergia BB das dependências) e dos funcionários (metas individuais previstas para gerentes de carteiras de clientes ou estabelecidas no Acordo de Desempenho Esperado pelo gestor).

Na GDP por Competência e Resultados, ao final do ciclo avaliatório, a avaliação de metas individuais estabelecidas no Acordo de Desempenho Esperado é feita pela fonte superior (descendente). Seu resultado consiste na média aritmética dos conceitos atribuídos às questões sobre o cumprimento das ações e metas negociadas no Acordo de Desempenho Esperado e sobre a contribuição individual do avaliado subordinado para o alcance das metas estabelecidas no Acordo de Trabalho da Dependência (ATB ou Sinergia BB).

A avaliação utiliza uma escala de conceitos nas avaliações de competências e resultados que possui 7 pontos, onde o conceito 5 é o esperado pelo Banco do Brasil, conforme Figura 8 abaixo. Caso o avaliado apresente média final igual ou menor que 4,5 pontos, o mesmo será devidamente acompanhado pela Gepes¹⁴ jurisdicionante a fim de promover ações que visem superar deficiências.

Figura 8 - Escala de conceitos

Conceitos na Avaliação de Competências	Conceitos na Avaliação de Metas Individuais
1 = Não expressou a competência requerida	1 = Não apresentou resultado
2 = Expressou muito abaixo	2 = Resultado muito abaixo
3 = Expressou moderadamente abaixo	3 = Resultado moderadamente abaixo
4 = Expressou pouco abaixo	4 = Resultado pouco abaixo
5 = Expressou da forma esperada pelo Banco	5 = Resultado esperado pelo Banco (100% da meta)
6 = Expressou pouco acima	6 = Resultado pouco acima
7 = Expressou muito acima	7 = Resultado muito acima

← Desempenho esperado pelo BB.
↑

Fonte: Banco do Brasil - 2013

Os conceitos 1, 2 e 7 exigem registro de justificativa, no que diz respeito aos conceitos 1 e 2, o avaliador deverá realizar anotações no sentido de apontar os erros e sugerir soluções para que o avaliado possa promover as mudanças necessárias para corrigir os erros antes do encerramento do período de avaliação.

¹⁴ Gepes – Gerências Regionais de Gestão de Pessoas atuam junto às unidades do Banco do Brasil nos assuntos relacionados à Gestão de Pessoas, Relações com Funcionários e Entidades Patrocinadas, Responsabilidade Socioambiental – RSA e Cidadania Empresarial. Atualmente a Rede Gepes está presente em todo o País com 26 Gerências e quatro plataformas de atendimento, onde atuam mais de 500 funcionários. (Disponível em https://voluntariadobb.v2v.net/aggregador_builders/3-gepes/about. Acesso em 02/12/2015)

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Zanella (2009, p.41) “metodologia é o caminho que o pesquisador percorre em busca da compreensão da realidade, do fato, do fenômeno”.

Este trabalho será de natureza qualitativa, que conforme Zanella (2009, p.75) caracteriza-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Será realizado um estudo de caso sobre a Gestão de Desempenho (GDP) por Competências e Resultados do Banco do Brasil (2012 – 2015), período no qual exerceu na instituição o cargo de gerente de relacionamento do Grupo Negocial na agência cidade universitária, verificando a sua importância na relação gerencial entre empregador e empregado.

A coleta de dados foi estruturada, conforme Gil (2007), a partir de fontes de “papel” (pesquisas bibliográfica e documental). A pesquisa bibliográfica utilizou livros de diversos autores preeminentes no assunto a ser estudado, além de referências eletrônicas de artigos e revistas publicados sobre o tema, a fim de aprofundar e dar sustentação ao estudo ora proposto. Já a pesquisa documental, que de acordo com Zanella (2009, p.83),

(...) se utiliza de fontes documentais, isto é fontes de dados secundários¹⁵. Os dados documentais, de natureza quantitativa e/ou qualitativa, podem ser encontrados junto à empresa (dados secundários internos) como os relatórios e manuais da organização, notas fiscais, relatórios de estoques, de usuários, relatório de entrada e saída de recursos financeiros, entre outros, e externos, como as publicações [censo demográfico, industrial] e resultados de pesquisas já desenvolvidas,

foi realizada na Instrução Normativa do Banco do Brasil e nos cursos auto – instrucional e presencial disponibilizados pela UNIBB sobre o tema.

Assim, a partir da utilização destes dois métodos de pesquisa apresentamos uma análise de conteúdo¹⁶ com o modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo Banco do Brasil e a teoria alusiva a esta temática. Tal procedimento tem como objetivo fazer uma comparação entre a teoria e prática, ou seja, verificar se o que é feito no Banco relativo à avaliação de desempenho está em consonância com os preceitos teóricos, como também, apresentarmos sugestões para melhoria deste processo avaliativo.

¹⁵ Dados secundários são os dados que já foram coletados, tabulados, ordenados, sistematizados e, algumas vezes, já analisados.

¹⁶ Método de análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País, criado pelo então imperador Dom João de Bragança a partir do alvará de 12 de outubro de 1808, é uma das instituições mais antigas do nosso país. Hoje, é a maior instituição financeira da América Latina em ativos, de acordo com a EBC Agência Brasil. Tem presença em todo o Brasil. São mais de 109 mil funcionários, 18 mil pontos de atendimento e mais de 57 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias etc (FONTE: www.bb.com.br).

O Banco do Brasil, pessoa jurídica de direito privado¹⁷, sociedade anônima aberta de economia mista¹⁸, organizado sob a forma de banco múltiplo¹⁹, rege-se por seu Estatuto e pelas disposições legais que sejam aplicáveis. Tem suas ações negociadas em bolsa de valores, tendo o Governo Federal como acionista majoritário, conforme Quadro 7.

Quadro 7 - Composição acionária do BB, setembro 2015

Acionista	Participação (%)
Governo Federal	57,7
Capital Estrangeiro	21,6
Previ	10,4
Demais	7,7
Ações em Tesouraria	2,5

Fonte: www.bb.com.br

Sua missão:

“Ser um banco competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto a toda sociedade.” (Banco do Brasil).

Seus Valores:

¹⁷ Direito Privado: compreende os ramos do Direito em que se disciplinam as relações entre os particulares. Conforme o Art. 44 do Código Civil brasileiro de 2002, são pessoas jurídicas de direito privado: as associações, as sociedades, as fundações, as organizações religiosas, os partidos políticos e as empresas individuais de responsabilidade limitada.

¹⁶ Sociedade Anônima Aberta de Economia Mista é uma sociedade na qual há colaboração entre o Estado e particulares, ambos reunindo recursos para a realização de uma finalidade, sempre de objetivo econômico.

¹⁷ Os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento.

Competência; Espírito Público; Ética; Eficiência; Sustentabilidade; Inovação; Agilidade; Unicidade; Potencial Humano.

Sua Visão:

Ser o Banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionista e para o desenvolvimento do Brasil.

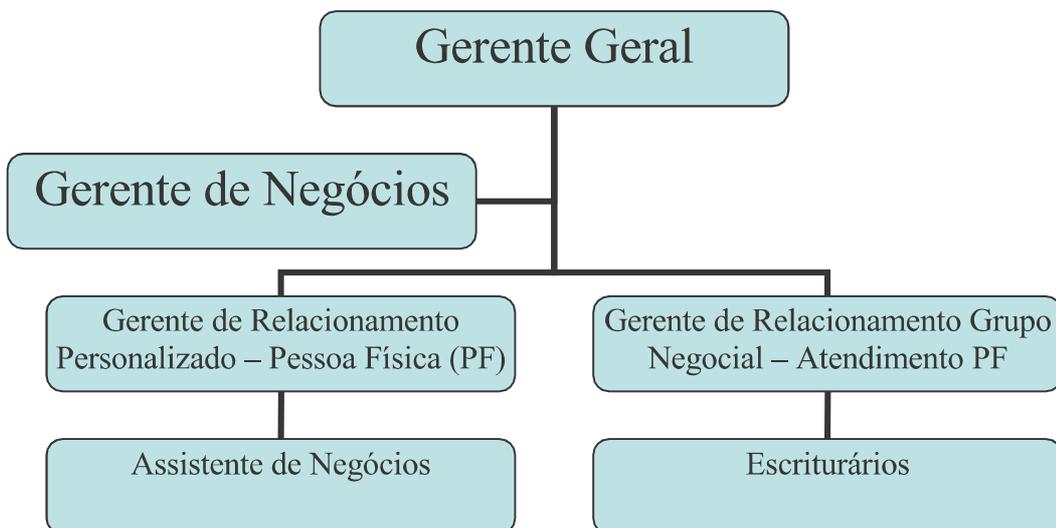
O Banco do Brasil está organizado conforme a Figura 9 abaixo:

Figura 9 - Organograma Banco do Brasil



Fonte: Site do Banco do Brasil

Apresentamos a seguir o organograma de uma agência de varejo, foco deste estudo.



O Gerente Geral é o primeiro gestor a quem compete ser o responsável legal do Banco perante a agência. O Gerente de Negócio é o segundo gestor e, portanto, o substituto imediato do Gerente Geral. Os Gerentes de Relacionamento Personalizado e do Grupo Negocial compõem a gerência média e têm sobre suas responsabilidades a gestão da carteira de clientes. Os Assistentes de Negócios e os Escriturários estão vinculados aos gerentes de relacionamento para o devido suporte nas atividades diárias.

4.2 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO GERENTE DE RELACIONAMENTO

Considerando que o presente está focado em avaliar o modelo de gestão de desempenho por competência no Banco do Brasil a luz da minha vivência no cargo de Gerente de Relacionamento, descreveremos as atividades desenvolvidas por um Gerente de Relacionamento:

- Gerenciamento da equipe de atendimento;
 - Atendimento de clientes;
 - Análise de operações bancárias;
 - Membro dos comitês de crédito e administração da agência;
 - Venda de produtos e serviços bancários;
 - Planejamento, coordenação e controle do módulo sob minha gestão;
- Gestor de equipe no processo de gestão de desempenho por competência.

4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO DE GDP NO BANCO DO BRASIL

O modelo de avaliação de desempenho no Banco do Brasil no período de 2012-2015, conforme apresentado no tópico fundamentação teórica, sofreu algumas alterações nesse espaço de tempo. Até o primeiro semestre de 2013 chamava-se Gestão de Desempenho por Competência e a partir do segundo do referido ano passou a ser Gestão de Desempenho por Competência e Resultado. A principal mudança entre esses dois modelos de avaliação de desempenho se deu pela mensuração da contribuição individual nas metas estabelecidas para cada unidade da empresa.

Em comparação com toda a fundamentação teórica já apresentada anteriormente, percebemos que os modelos de Gestão de Desempenho por Competência e GDP por Competência e Resultados decorrem de uma fusão entre a avaliação por múltiplas fontes ou 360 graus com a avaliação *balanced scorecard* (BSC). Sob essa fusão, conforme Bolwerk, Derrosso e Souza (2014, p. 82), verificam-se algumas diferenças entre os modelos teóricos e os aplicados pelo Banco do Brasil.

Enquanto na avaliação por múltiplas fontes/360 graus recomenda que a avaliação seja realizada a partir da percepção de várias fontes (superior/pares/subordinados/auto avaliação/fornecedores ou clientes externos), verifica-se que na empresa objeto deste estudo não é observada a avaliação dos clientes externos o que torna o processo incompleto. No entanto, cabe destacar que este modelo de avaliação configura como um processo democrático, pois estabelece que todas as fontes exerçam o papel de avaliadores e avaliados o que garante uma responsabilidade compartilhada.

O modelo adotado pelo Banco do Brasil leva em consideração cinco perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade), enquanto o *balanced scorecard* (BSC) considera apenas quatro perspectivas (Financeira, Cliente, Processos de negócio internos e Aprendizado e crescimento das pessoas).

Outro aspecto que merece atenção é o fornecimento de *feedbacks*, pois de acordo com as bases teóricas utilizadas nesse estudo, se apresenta como uma importante ferramenta no processo avaliativo e deve ser fornecida pelos avaliadores a fim de contribuir para o crescimento profissional de seus avaliados, permitindo apontar pontos de reconhecimento e aprimoramento. No entanto, o que se percebe é que a grande maioria dos avaliadores não fornecem *feedbacks*, como justificativas os envolvidos apresentam a falta de tempo, uma vez que o excesso de serviços acaba comprometendo a utilização deste recurso no processo avaliatório, além da resistência dos avaliados ante as anotações de aprimoramento.

Por fim, apesar do ponto de vista teórico o modelo GDP do Banco do Brasil está estruturado em etapas que se interagem (planejamento, acompanhamento e encerramento), percebe-se que as etapas de planejamento e acompanhamento não é dada a prioridade que as mesma merecem. No planejamento que consiste em reunir a equipe para discutir e acordar o desempenho esperado (Banco do Brasil, 2013), ocorre em muitas das vezes em uma única reunião onde, normalmente, o gestor da equipe apresenta o seu plano e faz uma pequena discussão sobre o tema. No acompanhamento, etapa que acontece ao longo de todo o período avaliatório, é nela que ocorre o registro de anotações/feedbacks (Banco do Brasil, 2013), conforme mencionado no parágrafo anterior, percebe-se ausências dos mesmos durante o

processo. É preciso que todas as etapas sejam realizadas com efetividade, consistência e justiça para garantir o sucesso da estratégia.

4.4 A IMPORTÂNCIA DA GDP NA RELAÇÃO GERENCIAL ENTRE EMPREGADOR E EMPREGADO

A GDP é um canal de comunicação entre empregador e empregado, pois ela é um dos instrumentos utilizados pela a empresa para expressar os seus objetivos/metasp e as habilidades que ela espera encontrar em seus colaboradores. Assim sendo, a GDP não deve ser vista apenas como um instrumento de avaliação, mas uma ferramenta de gestão, especialmente por propiciar oportunidade para o diálogo com o funcionário sobre as expectativas da empresa com relação ao seu desempenho, e permite conciliar os objetivos da empresa com os objetivos pessoais dos funcionários.

Um aspecto merecedor de destaque é que GDP tornar o processo avaliativo mais humanizado, pois estabelece uma avaliação não apenas sob a ótica das metas/números estabelecidas, mas sob as habilidades e competências que cada funcionário expressa.

Por outro lado, observamos um desvirtuamento do processo nessa relação gerencial, onde a avaliação exerce um caráter meramente punitivo, ou seja, o registro de anotações e conceitos expressam apenas o não atingimento das metas, não estabelecendo um momento de mudança de comportamento e crescimento profissional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo procurou avaliar o modelo de Gestão de Desempenho por Competências (GDP) do Banco do Brasil no período de 2012-2015, verificando a sua importância na relação gerencial entre empregador e empregado. Através da pesquisa realizada, em fontes bibliográficas e documentais, foi possível estabelecer um paralelo entre teoria e prática. Desta forma, foi possível avaliar o processo e verificar a importância da GDP na relação gerencial entre empregador e empregado. Atendendo assim, os objetivos deste trabalho.

Como resposta a pergunta problema: Qual a relevância da Gestão de Desempenho por Competência do Banco do Brasil no que diz respeito à relação gerencial entre empregador e empregado? Verificamos que o modelo de Gestão de Desempenho por Competência é uma importante ferramenta gerencial que, apesar de possuir uma formatação esmerada, ainda não é utilizada em todo o seu potencial. Por isso, há que se ressaltar a necessidade de alguns ajustes a fim de que o método de avaliação alcance os objetivos, e conseqüentemente, os anseios da organização. Assim sendo, verificamos a necessidade de maior envolvimento dos funcionários no processo, para tanto, deve-se garantir a maior participação de todos os funcionários no treinamento, já disponível na Universidade Corporativa do Banco do Brasil – UNIBB e realização de reuniões para construção da etapa de planejamento. No que se refere a etapa de acompanhamento, sugerimos a adoção de mecanismos para estimular o fornecimento contínuo de *feedback* a partir de ambiente propício para realização dos mesmos.

Por fim, esperamos que este trabalho possa contribuir com os gestores das Unidades do Banco do Brasil, no que diz respeito à melhoria do processo de avaliação de desempenho de pessoal e profissional, aproximando a base teórica e a prática.

REFERÊNCIAS

BLOOM, Benjamim S. et al. **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo, 1979.

BOLWERK, Samara; DERROSSO, Giuliano; SOUZA, Sinval Roberto. **Gestão de desempenho por competência (GDP): análise da avaliação de desempenho para ascensão profissional utilizada em uma instituição bancária**. Cadernos UniFOA, Volta Redonda, n. 26, p. 65-86, dez. 2014.

Brandão, Hugo Pena et al. **Gestão de Desempenho por Competências: Integrando a gestão por competência, o balanced scorecard e a avaliação por 360 graus**. Revista da Administração Pública – RAP: Rio de Janeiro, 2008.

Brandão, Hugo Pena; Guimarães, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2001, v. 41, n.1, p. 8-15.

Chiavenato, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Chiavenato, Idalberto. **Administração geral e pública**. Série provas e concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Durand, Thomas. **L'alchimie de la compétence**. *Revue Française de Gestion*, Paris, n.127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

Ferreira, Victor Cláudio Paradela *et al.* **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

Fleury, Afonso; Fleury, Maria Tereza. **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, 2001.

Fleury, A. & Fleury; Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Fundação Getúlio Vargas Online. **Teoria geral dos sistemas**. Disponível em: <moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/teoria_geral_dos_sistemas.doc >.

Gramigna, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Kapfenberger, E. L. **Gestão de desempenho profissional ou gestão de desempenho profissional por competências? Uma visão funcional**. 2007. 47 f. Especialização

(Especialização em Negócios Financeiros) - Programa de Especialização em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

Leme, Rogério. **Gestão por Competências no Setor Público**. 2º Seminário Nacional Gestão por Competências, Avaliação e Desempenho no Setor Público: Salvador, 2012.

Nisembaum, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

Oliveira, José Arimatés de; Medeiros, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. UFSC, Florianópolis, CAPES, UAB, 2011.

Oliveira, João Rezende Almeida; Costa, Tágory Figueiredo Martins. **Instituições de direito público e privado**, UFSC, Florianópolis; CAPES, UAB, 2010.

Periard, Gustavo. **Avaliação 360 graus – o que é e como funciona**. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>> acessado em 25/11/2015.

Prahalad, C. K.; Hamel, Gary. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Pires, Alexandre Kalil, et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

Silveira, Victor; Filho, Antônio. **Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional: Uma Análise Teórica**. UFMG, Belo Horizonte, 2012.

Site do Banco Central do Brasil - <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/bm.asp>>. Acesso em 02/12/2015.

Site Voluntariado Banco do Brasil - <https://voluntariadobb.v2v.net/aggregator_builders/3-gepes/about>. Acesso em 02/12/2015.

Site da Sociedade Latino Americana de *Coaching* (SLAC) - <<http://www.slacoaching.com.br>>. Acesso em 25/11/2015.

UNIBB – Universidade Cooperativa do Banco do Brasil. **Curso GDP - Gestão de Desempenho por Competências e Resultados**, 2015.

Teixeira, Daison Vandeir Fava; **O Sistema de Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil: A Gestão de Desempenho por Competências**, Porto Alegre, 2008.

Vargas, Cesar Sperling; Carol, Fernanda. **Gestão Por Competências no Serviço Público**. Revista Conhecimento Online, ano 4, vol. 1, março/2012.

Teixeira, Ubada, C. L.; Santos, F. C. S. **Avaliação de desempenho como um instrumento de identificação para o desenvolvimento de competências individuais**. In: Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP, 7., 2005, Bauru, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.fesppr.br/.../Eq7b_UBEDA_C_L_%20Aval%20desemp%20comp.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2009.

Zanella, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis, UFSC, CAPES : UAB, 2009.