

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Vilmar Uhlig

**A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS
NO BANCO DO BRASIL**

**Porto Alegre
2007**

Vilmar Uhlig

**A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS
NO BANCO DO BRASIL**

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

Orientador: Prof. Roberto Lima Ruas

**Porto Alegre
2007**

DEDICATÓRIA

À minha querida e amada esposa Sirlei,
pelo amor, paciência e incentivo.

Aos meus filhos Shelley e Junior, que
são presenças constantes na minha vida

À Deus pelo dom da vida.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, mestre e doutoranda Tatiana Ghedine, por seu conhecimento, apoio, incentivo e habilidade na orientação e condução dos trabalhos.

"O rio atinge os seus objetivos porque aprendeu a contornar os obstáculos."

André Luis

RESUMO

Este trabalho consiste em avaliar a percepção dos funcionários do Núcleo de Apoio aos Negócios de Crédito de Santa Catarina, acerca do modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil. A pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, utilizou-se de questionário estruturado para a coleta de dados quantitativos e qualitativos. A amostra foi constituída por 99 funcionários, lotados no Núcleo de Apoio aos Negócios de Crédito de Santa Catarina, do Banco do Brasil. O estudo se inicia, com breves considerações acerca da noção de competências, gestão de desempenho e gestão de desempenho baseada nas competências, com reflexões sobre o desenvolvimento de suas definições, tendo por base a influência de diversos autores que labutam para a consolidação dos conceitos de competências. Nessa esteira será visto a interdependência das competências organizacionais e as competências individuais. Os resultados mostram, de forma geral, ser positiva a percepção dos respondentes da pesquisa, sobre o modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco, que consideraram um instrumento eficaz e participativo. Contudo o estudo indica que a maioria (74,74%) dos respondentes considera que o novo instrumento não colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional, e 67,68% dos 99 respondentes discordam que o instrumento possibilita que sejam percebidos o entusiasmo, a colaboração e dedicação ao trabalho. Concluindo, observou-se que a Gestão de Desempenho Profissional por Competências veio para ficar, pois se entende que o funcionário que possuir mais competências agrega mais valor para si e mais resultados à organização e, por outro lado, a empresa tem interesse de fomentar um aperfeiçoamento contínuo e permanente de seus profissionais.

Palavras-chave: Competências. Gestão de Desempenho por Competências. Competências Organizacionais. Competências Individuais. Desenvolvimento. Aperfeiçoamento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA	10
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.3 A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL	11
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 Objetivo Geral	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
1.5 JUSTIFICATIVA	14
1.5.1 Sumário do Método	15
1.5.2 Estrutura do trabalho	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 NOÇÃO DE COMPETÊNCIA	17
2.1.1 Competências individuais e organizacionais	22
2.1.2 Competências funcionais	29
2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO	31
2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO BASEADA NAS COMPETÊNCIAS	33
3. METODOLOGIA	36
3.1 INTRODUÇÃO	36
3.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE	37
3.3 LIMITAÇÕES DE ESTUDO	39
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS	54

1 INTRODUÇÃO

As novas exigências do mercado e as rápidas mudanças ocorridas no mundo nos últimos anos vêm atingindo diretamente a forma com que as empresas administram seus negócios.

Hodiernamente, a sociedade vive momentos de transformações, marcadas principalmente pelos avanços tecnológicos, pela globalização da economia e pela acirrada competitividade.

Essas velozes transformações refletem significativamente no ambiente econômico e social.

Diversas organizações têm se deparado, nos últimos anos, com objetivos conflitantes entre os anseios profissionais dos funcionários e das próprias organizações. A Gestão do Desempenho por Competências constitui tema controverso nas organizações. Dutra (2002, p.161), afirma que "Definir e avaliar o desempenho é uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas"

A gestão de desempenho profissional por competências, é um novo paradigma que está instalado nas organizações, mais precisamente na área de recursos humanos.

Assim, esse novo estilo de gestão de pessoas, desdobra-se em competências organizacionais e pessoais.

Tudo começou com o movimento da Escola Administração Científica, que originou-se no século XX, tendo como precursoras as experiências de Frederick W. Taylor, Henri Fayol e Henry Ford. E de lá para cá as relações das organizações com os empregados nunca mais foram as mesmas, e num processo de evolução permanente, está se delineando a gestão de desempenho profissional por competências.

Contudo, com o advento de gestão de desempenho profissional por competências, que é objeto deste estudo, houve um relativo rompimento com desempenho profissional tradicional. Assim, além do atrelamento ao desempenho profissional das definições do tradicional trinômio conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA); para ser competente, o profissional – necessariamente - tem que agregar valor econômico à organização e valor social para si.

É inegável que o conceito de competências tem duas facetas que é pertinente

citar: uma é na área educacional: é a aprendizagem direcionada ao desenvolvimento de habilidades do indivíduo; e a outra é voltada à organização: no seu planejamento estratégico, sendo que as habilidades são desenvolvidas em um aprendizado coletivo, e que esse conhecimento é compartilhado e reproduzido.

Nesse passo, para melhor entendimento, Fleury (2004, p. 34), tendo por base escritos elaborados por Mills, definiu competências organizacionais como sendo “competências associadas às atividades-meios e às atividades-fins”, ou seja, conforme Hamel e Prahalad apud Neri (2005, p. 162-123) competências organizacionais e/ou essenciais “[...] são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular aos clientes.”

Este trabalho foi elaborado por intermédio de pesquisa teórica tendo como referencial os seguintes autores: CHIAVENATO (2005), DUTRA (2001 e 2002), FERREIRA (1986), FLEURY (2004), GIL (2001 e 2002), GRAMIGNA (2002), LAKATOS (2001, 2005 e 2007), NERI (2005), RESENDE (2003), VERGARA (2005), WOOD JR (2004) e ZARIFIAN (2001), entre outros.

1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho visa avaliar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil, localizados no Núcleo de Apoio aos Negócios de Crédito – NUCAC, em Santa Catarina, acerca do modelo de Gestão de Desempenho por Competências implantado pela empresa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Após a implantação do modelo de Gestão de Desempenho por Competências, realizado no Banco do Brasil, qual a percepção dos funcionários do Núcleo de Apoio aos Negócios de Crédito – SUPER/NUCAC – SC acerca deste modelo?

1.3 A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL

A avaliação desempenho no Banco do Brasil, nos moldes como hoje a entendemos, teve o início em 1982 e se chamava ADF – Avaliação do Desempenho Funcional. Embora seu foco continuasse sendo 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.

A GDP – Gestão de Desempenho Profissional – foi lançada em 1998. O objetivo do sistema era direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários do Banco para o cumprimento de metas e atingimento de resultados, a partir de uma estratégica corporativa definida.

O modelo teórico que embasou a criação da GDP foi o Balanced Scorecard (BSC), instrumento de gestão, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (EUA–1992), que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, a orientação estratégica da organização.

A GDP continuava avaliando o comportamento do funcionário, mas incorporou a avaliação de sua contribuição para o atingimento dos resultados da sua unidade e da Empresa.

Em 2004, o Banco do Brasil iniciou um processo de reformulação do seu instrumento de avaliação - denominado internamente de "Gestão do Desempenho Profissional" (GDP) -, que culminou com o desenvolvimento de um novo modelo, intitulado Gestão de Desempenho por Competências.

A nova GDP, como ficou conhecida, é resultado de mais uma etapa de aprimoramento do sistema. Foi concebida e desenvolvida a partir de críticas e sugestões do funcionalismo, entre, as quais, aquelas recebidas no quarto Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Sócio-ambiental, realizado em 2003. E responde à demanda por um método formal de gestão de desempenho, que atenda às necessidades de informação da empresa e que seja legitimado pelos seus funcionários.

Através dessa reformulação o BB objetivou constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento

profissional e organizacional, com o objetivo de atender às necessidades, expectativas e aspirações do funcionário e do Banco.

O Sistema de Gestão do Desempenho por Competências no BB tem como objetivo ser utilizado para facilitar a melhoria do desempenho, auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional de todos os funcionários e também funcionar como um instrumento de gestão de carreira. Para tanto, busca aproximar o contexto de trabalho do funcionário ao sistema de gestão do desempenho e à estratégica organizacional da Empresa, contribuindo para se atingir os objetivos organizacionais e democratização das relações de trabalho.

Especificamente na GDP, o Banco do Brasil adota o seguinte conceito: “Competências profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto”.

A Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil, considera que o desempenho do funcionário é constituído por suas competências e pelos resultados gerados com a aplicação dessas competências em sua atuação profissional.

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

A avaliação é feita a partir de 5 perspectivas, correspondentes aos focos de interesse da Empresa que precisam de acompanhamento constante: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade.

Essa mensuração orienta a busca pelo equilíbrio das ações empresariais. Equilíbrio este, necessário para manter o nível de competitividade do Banco e garantir a sua capacidade de criar valor para acionistas, clientes, funcionários e sociedade, conforme explicitado em sua missão.

As competências necessárias e que são avaliadas são selecionadas, construídas de acordo com a área de atuação de cada funcionário e com o papel ocupacional a ser exercido, sendo classificadas da seguinte maneira:

- a) Competências Fundamentais: aquelas necessárias para qualquer funcionário do Banco;
- b) Competências Específicas: aquelas necessárias de acordo com a área de atuação de cada dependência ou órgão do BB, isto é, distribuídas pelas

unidades da empresa, que se relacionam às características específicas das atividades realizadas em cada uma delas;

c) Competências Gerenciais: as espelhadas nas atividades dos gestores de equipes.

As Competências recebem os pontos das avaliações por diversas fontes: superiores, pares (colegas), subordinados e auto-avaliação, a partir da observação da atuação e do comportamento do avaliado, no dia-a-dia de trabalho. Cabe ressaltar que as avaliações das competências, estão permeadas pela subjetividade dos avaliadores e as subjetividades, porém são balanceadas por serem originadas de múltiplas fontes.

Pelo exposto, percebe-se que a Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil é uma ferramenta fundamental na gestão de pessoas e de resultados.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Avaliar a percepção dos funcionários do Núcleo de Apoio aos Negócios de Crédito – SUPER/NUCAC SC acerca do modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil.

1.4.2 Objetivos Específicos

Verificar se Gestão de Desempenho por Competências colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional.

Avaliar se os objetivos do Sistema de Gestão de Desempenho por Competências do BB, estão sendo alcançados.

1.5 JUSTIFICATIVA

O marco inicial de estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoal, ocorreu com o advento do taylorismo-fordismo nas organizações, sendo onde foram delineados princípios para a gestão de pessoas e contratualização das relações empregatícias. E de lá para cá, as organizações nacionais, para competirem com o mercado externo tiveram - para não sucumbirem, e, diga-se de passagem, muitas se perderam pelo caminho – que atualizar o seu já defasado quadro tecnológico e profissionalizar seu quadro funcional de acordo com as suas novas, urgentes e vitais necessidades. Muitas receitas foram apresentadas, e o Brasil, ávido de recuperar o tempo perdido, as utilizou, inclusive aquela que transformava a organização em pó, para reorganizá-la a posterior, a tal de reengenharia.

Entende-se que o futuro é agora, pois a nova realidade das organizações, incluindo o Banco do Brasil, é a gestão de desempenho profissional por competências. E por ser uma matéria relativamente nova, na gestão de pessoas, percebe-se a necessidade de estudar-se sobre essa nova figura da administração de pessoas e instrumento de gestão.

Com efeito, o tema do presente estudo, hoje representa no cenário mundial e no Brasil, fonte de sobrevivência das organizações, como o Banco do Brasil e a empregabilidade das pessoas, pois os modelos e tendências utilizados no passado, não atendem mais as demandas do competitivo mercado mundial.

Hodiernamente, a matéria referente a gestão de desempenho profissional por competências é gerida pelos profissionais de recursos humanos. E essa nova regra ainda não está totalmente absorvida pelos gestores em RH, existem diversos questionamentos e percepções pertinente ao tema. Pois o próprio conceito de competências ainda não está completamente consolidado pelos autores e doutrinadores.

Nesta realidade, cabe ressaltar a necessidade de avaliar a percepção dos funcionários da organização Banco do Brasil, a respeito desse novo modelo de Gestão de Desempenho por Competências implantado na empresa.

1.5.1 Sumário do Método

A pesquisa a ser empreendida, classificar-se-á como descritiva e exploratória, com a coleta de dados primários, a partir da aplicação de questionários estruturados, com questões fechadas e dados secundários, a partir de fontes indiretas, por meio de Artigos, Publicações, Internet, Documentos e Livros, buscando conhecer diversas contribuições sobre o tema.

Martins (2006, p.22) nos clarifica que “São denominados secundários os dados já coletados que se encontram organizados em arquivo, banco de dados, anuários estatísticos, relatórios etc. Em contraste, os dados primários são aqueles colhidos diretamente na fonte”.

Já o procedimento metodológico a ser adotado será o método survey, identificado como o mais adequado para o desenvolvimento da pesquisa.

Martins (2002, p.36), nos diz que “Survey (enquete): trata-se de levantamento junto às fontes primárias, geralmente através de questionários para grande quantidade de pessoas. Os Surveys são chamados “estudos de conjuntos”.

Outra definição de pesquisa survey é a que nos dá Tanur apud Pinsonneault & Kraemer, (1993):

“A pesquisa survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa normalmente um questionário”.

O instrumento de levantamento de dados usou vinte e duas questões, para investigar, captar, interpretar a opinião dos respondentes e avaliar a percepção dos funcionários sobre o novo modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil, verificar se os objetivos do Sistema de Desempenho por Competências estão sendo alcançados e se colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional.

A amostra será composta pelos funcionários do Núcleo de Apoio aos Negócios de Crédito – SUPER/NUCAC SC, composto de um total de 99 colaboradores/respondentes. O objetivo é abranger todos os funcionários para que se possa obter uma variabilidade maior nas respostas, evitando assim, um número muito reduzido de respostas para análise.

A coleta de dados primários, foi realizada no período de 15/08 a 30/08, onde os dados quantitativos sofreram tratamento estatístico, enquanto os dados qualitativos foram avaliados a luz da revisão bibliográfica.

1.5.2 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos que se complementam.

O primeiro capítulo contém o tema Gestão de Desempenho por Competências e sua delimitação, o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados, a justificativa para a escolha do tema, o sumário do método e a Estrutura do trabalho.

No segundo capítulo serão abordados os aspectos de reflexões sobre o conceito de competências; gestão de desempenho; gestão de desempenho baseada nas competências e a Gestão de Desempenho por Competências no Banco do Brasil.

O terceiro capítulo conterà a Metodologia utilizada no trabalho, descrevendo o método de pesquisa adotado; caracterização da população objeto do estudo; detalhamento da maneira utilizada para a coleta dos dados e informações; estratégia para a coleta de dados e as Etapas do Trabalho.

No quarto capítulo tratar-se-á da Análise dos Resultados, ressaltando-se as evidências que esclareçam as questões levantadas, através de análises quantitativas e qualitativas, das informações e dados obtidos, evidenciando os resultados em atenção aos objetivos propostos.

E finalmente o quinto capítulo, abordará as Contribuições e Conclusões do trabalho, figurando, clara e ordenadamente as deduções tiradas dos resultados do trabalho, evidenciando, com clareza e objetividade os aspectos mais importantes da pesquisa.

3. METODOLOGIA

3.1 INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste em avaliar a percepção dos funcionários do Núcleo de Apoio aos Negócios de Crédito de Santa Catarina, acerca do modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil, e verificar se o modelo colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional e se seus os objetivos estão sendo alcançados.

A pesquisa foi descritiva e exploratória, com o procedimento metodológico adotado denominado “Método Survey”, configurando-se como o mais adequado para o desenvolvimento da pesquisa, utilizando-se de um questionário estruturado para a coleta de dados quantitativos e qualitativos.

Martins (2002, p.36), nos diz que “Survey (enquete): trata-se de levantamento junto às fontes primárias, geralmente através de questionários para grande quantidade de pessoas. Os Surveys são chamados “estudos de conjuntos”.

Outra definição sobre pesquisa survey é:

“A pesquisa survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa normalmente um questionário”. (TANUR apud PINSONNEAULT & KRAEMER, 1993).

O uso de questionário estruturado, com questões fechadas, como técnica de coleta de evidências, foi utilizado para captar, interpretar a opinião dos respondentes e avaliar a percepção dos funcionários sobre o novo modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil, verificar se os objetivos do Sistema de Desempenho por Competências estão sendo alcançados e colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional.

O universo da pesquisa foi constituído por 99 funcionários, lotados no Núcleo de Apoio aos Negócios de Crédito de Santa Catarina, do Banco do Brasil, com o objetivo de abranger todos os funcionários para que se possa obter uma

variabilidade maior nas respostas, evitando assim, um número muito reduzido de respostas para análise.

Foram coletados Dados Primários, a partir da aplicação de questionários estruturados, com questões fechadas e Dados Secundários, a partir de fontes indiretas, por meio de Artigos, Publicações, Internet, Documentos e Livros, buscando conhecer diversas contribuições sobre o tema.

Martins (2006, p.22) nos clarifica que “São denominados secundários os dados já coletados que se encontram organizados em arquivo, banco de dados, anuários estatísticos, relatórios etc. Em contraste, os dados primários são aqueles colhidos diretamente na fonte”.

Martins (2006, p.80) também afirma que:

[...] a confiabilidade de um estudo poderá ser garantida pela utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas. A convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo, muito além de pesquisas orientadas por outras estratégias.

O mesmo Martins (2002, p.54), nos orienta que:

Os estudos bibliográficos, exploratórios, descritivos e experimentais dependem da coleta de dados. Os dados e informações coletados em publicações, cadastros, fichários, ...são denominados dados secundários e, portanto, exigem a identificação da fonte. Os dados obtidos diretamente com o informante através de questionário ou entrevista são chamados dados primários, e são obtidos por instrumentos cuja cópia deve ser parte do relatório final da pesquisa.

Desta forma, foram utilizados tanto dados primários, quanto secundários para o embasamento da pesquisa/estudo.

3.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Sobre a análise dos resultados Martins (2006, p.87) afirma que “A análise dos dados deve deixar claro que todas as evidências relevantes foram abordadas e deram sustentação às proposições que parametrizaram toda a investigação”.

Ainda sobre a “Análise e interpretação dos dados”, Martins (2002, p.55) leciona o seguinte:

Uma vez depurados, os dados e as informações deverão ser analisados visando à solução do problema de pesquisa proposto, o alcance dos

objetivos colimados, bem como utilizados para se testar as hipóteses enunciadas.

As técnicas estatísticas previamente escolhidas serão aplicadas em atenção aos propósitos do estudo.

Continuando, Martins corrobora sobre a “Análise e Interpretação dos dados” , afirmando: “[...] Enfim, utilizará a estatística e, particularmente, seu senso crítico para interpretações, conclusões e sugestões pertinentes ao enfoque do assunto investigado”.

O questionário utilizado foi o estruturado, com perguntas fechadas e abordou questões de interesse para o estudo realizado, cujos resultados foram analisados de acordo com as categorias dos respondentes, utilizando-se de técnicas estatísticas de Comparação de freqüências através de percentagem.

Sobre essa comparação de freqüências, por meio de percentagem, Lakatos et al (2007, p.189), explica que:

Comparação de freqüências – Percentagem:

Trata-se de proporções que se multiplicam por 100 ou porção de um valor dado que pode ser determinado, desde que se saiba quanto corresponde a cada 100.

As percentagens, afirmam Goode e Hatt:

- a. servem para dar forma numérica às características qualitativas;
- b. reduzem duas distribuições por freqüência a uma base comum, simplificando muito a comparação. (GOODE e HATT apud LAKATOS et al. 2007, p 189)

Sobre tabulação, Abramo (1979) e Selltiz (1965) apud LAKATOS et al. (2007, p. 152-153) dizem:

A tabulação é definida por Abramo (1979:55) como sendo “a arrumação dos dados em tabelas, de maneira a permitir a verificação das relações que eles guardam entre si”. Ela é uma parte do processo da técnica de análise estatística dos dados.

Os dados obtidos por meio desse processamento são transferidos para as tabelas a fim de serem observados e submetidos à análise.

A principal operação, na tabulação, é o cômputo (cálculo, contagem), “para determinar o número de casos que concordam com as várias categorias” (Selltiz et al., 1965:474).

Utilizou-se a comparação de freqüências por meio de percentagem, onde os dados foram ordenados em tabelas, para que se pudesse fazer a checagem entre os dados coletados e para uma melhor visualização/compreensão dos resultados obtidos.

3.3 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

As principais limitações encontradas no estudo foram a impossibilidade de atingir todos os funcionários no universo da empresa Banco do Brasil e a falta de consenso em relação aos conceitos sobre Competências, Gestão de Desempenho e Gestão de Desempenho por Competências, por parte dos diversos autores consultados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A finalidade deste capítulo é apresentar os resultados dos itens analisados que permitiram fazer uma idéia aproximada, a nível de núcleo, sobre a percepção dos funcionários do Núcleo de Apoio aos Negócios de Crédito de Santa Catarina, acerca do modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil.

Os resultados obtidos mostraram que a maioria (74,74%) dos respondentes considera que o novo instrumento não colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional, e 67,68% dos 99 respondentes discordam de que o instrumento possibilite que sejam percebidos o entusiasmo, a colaboração e dedicação ao trabalho.

Porém, a Gestão de Desempenho Profissional por Competências veio para ficar, pois ela presume que o funcionário que possuir mais competências agrega mais valor para si e mais resultados à organização e que a empresa tem interesse de fomentar um aperfeiçoamento contínuo e permanente de seus profissionais.

Lakatos..et al (2005, p. 170) ressalta que “Na interpretação dos dados da pesquisa é importante que eles sejam colocados de forma sintética e de maneira clara e acessível”, conforme a seguir:

Tabela 1 - Um aspecto positivo do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências é o fato do funcionário não precisar mais de indicações do superior para concorrer a cargos comissionados.

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	9	9,10
Discordo	36	36,36
Não concordo Nem Discordo	6	6,06
Concordo	36	36,36
Concordo Totalmente	12	12,12
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

A análise da tabela de número 01 nos mostra que 36,36% do universo pesquisado discordam de que seja um fato positivo o funcionário não precisar mais de indicação do superior para concorrer a cargos comissionados e que o mesmo percentual, ou seja, 36,36% concordam com essa afirmativa. Os que discordam totalmente ficaram em 9,1%, os que não concordam nem discordam ficaram em

6,06% dos pesquisados e que 12,12 % concordam totalmente. Pode-se perceber, juntando os que concordam e os que concordam totalmente que uma pequena maioria está de acordo com o instrumento de Gestão de Desempenho por Competências neste quesito.

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

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	3	3,03
Discordo	24	24,24
Não concordo Nem Discordo	3	3,03
Concordo	54	54,55
Concordo Totalmente	15	15,15
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Quando questionados sobre o modelo de Gestão de Desempenho por Competências estar sendo mais democrático e participativo que o modelo vigente anteriormente, de acordo com a tabela 02, a maioria dos respondentes, 54,55%, concorda que este modelo seja mais democrático e participativo que o anterior, 24,24% discordam dessa afirmativa, 3,03% discordam totalmente, ficando empatados com os que não concordam nem discordam (3,03%). Os que concordam totalmente são 15,15% do universo pesquisado.

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

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00
Discordo	24	24,24
Não concordo Nem Discordo	18	18,18
Concordo	45	45,46
Concordo Totalmente	12	12,12
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

A tabela 03 nos aponta que dentro do universo pesquisado 45,46% concordam que a avaliação por múltiplas fontes oferece um resultado mais fidedigno sobre seu desempenho. Os que discordam são 24,24%, os que não concordam nem discordam são 18,18%, e os que concordam totalmente com a afirmativa são 12,12%. Nenhum dos respondentes discorda totalmente dessa forma de avaliação.

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

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	3	3,03
Discordo	6	6,06
Não concordo Nem Discordo	21	21,21
Concordo	57	57,58
Concordo Totalmente	12	12,12
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

A maioria dos respondentes, 57,58%, concorda que a auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar sua concordância ou não com relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação, 12,12% concordam totalmente, 6,06% discordam e 3,03% discordam totalmente dela. Somando-se os valores dos que concordam e dos que concordam totalmente, atinge-se um elevado percentual dessa afirmativa.

Tabela 5 - A equipe de Gestão de Pessoas do BB forneceu informações necessárias quando da mudança no instrumento de GPD para a Gestão de Desempenho por Competências.

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	3	3,03
Discordo	12	12,12
Não concordo Nem Discordo	33	33,33
Concordo	45	45,46
Concordo Totalmente	6	6,06
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

A análise da tabela número 05 mostra que 45,46% dos respondentes concordam que a equipe de Gestão de Pessoas do BB forneceu informações necessárias quando da mudança no instrumento de GPD para a Gestão de Desempenho por Competências, 33,33% não concorda nem discorda. 12,12% discordam e 3,03% discordam totalmente de que houve esse fornecimento de informações.

Tabela 6 - Sempre que tive dúvidas quanto ao funcionamento do instrumento de Gestão por Desempenho por Competências a equipe da Gestão de Pessoas do BB esteve disponível para esclarecê-las e prestar orientações.

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	3	3,03
Discordo	18	18,18
Não concordo Nem Discordo	57	57,58
Concordo	21	21,21
Concordo Totalmente	0	0,00
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Dentre os pesquisados, 57,58% responderam que não concordam nem discordam quando questionados a respeito de disponibilidade por parte da equipe de Gestão de Pessoas do BB na prestação de orientações quanto a dúvidas surgidas no funcionamento do instrumento de Gestão por Desempenho por Competências. Os que concordam são 21,21%, os que discordam são 18,18%, 3,03% discordam totalmente e nenhum dos respondentes concorda totalmente.

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

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00
Discordo	9	9,09
Não concordo Nem Discordo	33	33,33
Concordo	57	57,58
Concordo Totalmente	0	0,00
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Na comparação com o modelo vigente anteriormente, 57,58% concordam que as competências pelas quais são avaliados atualmente são mais adequadas que os fatores da GPD anterior. Os respondentes que não concordam nem discordam ficaram na ordem de 33,33% e apenas 9,09% discordam que estas competências sejam mais adequadas. Nenhum respondente concorda ou discorda totalmente de que as competências atuais pelas quais são avaliados sejam mais adequadas.

Tabela 8 - Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00
Discordo	15	15,15
Não concordo Nem Discordo	6	6,06
Concordo	63	63,64
Concordo Totalmente	15	15,15
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Quando questionados a respeito da facilidade em realizar a própria avaliação, 63,64% concordaram, 15,15% concordaram totalmente e o mesmo número de respondentes disse que discorda. Os que não concordam nem discordam são 6,06% e, nenhum deles discorda totalmente. Pode-se perceber que a grande maioria teve facilidade em se auto-avaliar.

Tabela 9 - A escala da Nova GPD (5 pontos) é melhor que a da anterior (6 pontos).

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	6	6,06
Discordo	18	18,18
Não concordo Nem Discordo	36	36,37
Concordo	33	33,33
Concordo Totalmente	6	6,06
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

No quesito sobre ser melhor a nova escala, de cinco pontos, que a anterior, que era de seis pontos, 36,37% responderam que não concordam nem discordam, 33,33% concordam que a nova escala seja melhor, 18,18% discordam, 6,06% concordam totalmente e o mesmo número de respondentes discorda totalmente que a escala atual seja melhor que a anterior.

Tabela 10 - As orientações dispostas nas telas do sistema da Nova GPD facilitaram a sua navegação.

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00
Discordo	9	9,09
Não concordo Nem Discordo	21	21,21
Concordo	69	69,70
Concordo Totalmente	0	0,00
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

A grande maioria dos pesquisados, 69,70%, concorda que as orientações dispostas nas telas do sistema da Nova GPD facilitam a sua navegação. Não concordam nem discordam 21,21%, 9,09% discordam que as orientações dispostas facilitem a navegação e nenhum respondente discorda totalmente ou concorda totalmente com a afirmativa apresentada.

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

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	3	3,03
Discordo	18	18,18
Não concordo Nem Discordo	12	12,12
Concordo	45	45,46
Concordo Totalmente	21	21,21
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Ao serem perguntados sobre a equivalência de peso nas diversas fontes de avaliação, (auto-avaliação, superior, pares e subordinados), 45,46% concordam que

deva ser equivalente e 21,21% concordam totalmente com essa equivalência. Os que discordam dela são 18,18%, os que nem concordam nem discordam são 12,12% e apenas 3,03% discordam totalmente que se deva ter o mesmo peso nas diferentes fontes de avaliação.

Tabela 12 - As telas da Nova GDP tornaram mais agradável a navegação.

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00
Discordo	12	12,12
Não concordo Nem Discordo	39	39,39
Concordo	48	48,49
Concordo Totalmente	0	0,00
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

A tabela número 12 nos mostra que 48,49% dos respondentes concordam que as telas da Nova GDP tornaram a navegação mais agradável, 39,39% nem concordam nem discordam e 12,12% discordam que seja mais agradável navegar nas novas telas da Nova GDP. Nenhum dos pesquisados concorda ou discorda totalmente com este enunciado.

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

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	6	6,07
Discordo	30	30,30
Não concordo Nem Discordo	30	30,30
Concordo	30	30,30
Concordo Totalmente	3	3,03
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

A análise da tabela 13 mostra que houve um certo empate na quantidade de respostas quanto a concordar, discordar, não concordar nem discordar que o modelo da Nova GDP tem como principal objetivo a promoção do desenvolvimento profissional, pois 30,30% são as respostas de cada uma dessas opções. Os que discordam totalmente são 6,07% e os que concordam totalmente são 3,03%.

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

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	3	3,03
Discordo	21	21,21
Não concordo Nem Discordo	24	24,24
Concordo	51	51,52
Concordo Totalmente	0	0,00
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Quanto à redação das competências, 51,52% concordam que estavam redigidas de forma clara e objetiva, 24,24% não concordam nem discordam, 21,21% discordam e 3,03% discordam totalmente dessa clareza e objetividade.

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

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	3	3,03
Discordo	27	27,27
Não concordo Nem Discordo	15	15,15
Concordo	54	54,55
Concordo Totalmente	0	0,00
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

A maioria dos pesquisados, 54,55%, concorda que a descrição dos itens da escala de conceitos foi adequada para avaliar as competências. 27,27% discordam dessa descrição ser adequada, 15,15% nem concordam nem discordam e 3,03% discorda totalmente ter sido adequada essa descrição para avaliar as competências.

Tabela 16 - As telas do sistema da Nova GDP (estrutura, seqüência, diagramação, disposição visual) facilitaram a navegação do sistema.

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00
Discordo	18	18,18
Não concordo Nem Discordo	18	18,18
Concordo	63	63,64
Concordo Totalmente	0	0,00
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Estrutura, seqüência, diagramação e disposição visual das telas do sistema da Nova GDP facilitaram a navegação no sistema. Esta foi a opinião de 63,64% dos pesquisados, que concordam com essa afirmativa. Os que discordam e os que nem concordam nem discordam são 18,18%. As opções: discordo totalmente e concordo totalmente não foram marcadas por nenhum respondente.

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

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	3	3,03
Discordo	21	21,21
Não concordo Nem Discordo	21	21,21
Concordo	51	51,52
Concordo Totalmente	3	3,03
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Do universo pesquisado, 51,52% concordam que as competências nas quais foi avaliado expressam as atividades da área em que atuam. 21,21% nem concordam nem discorda e o mesmo número de pessoas discorda que as competências expressem as atividades de sua área de atuação. 3,03% discordam totalmente desse enunciado.

Tabela 18 - Tive facilidade em atribuir conceitos a meus avaliados.

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	3	3,03
Discordo	15	15,15
Não concordo Nem Discordo	36	36,36
Concordo	45	45,46
Concordo Totalmente	0	0,00
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Quanto à atribuição de conceitos aos avaliados, 45,46% concorda que houve facilidade, 36,36% nem concordam nem discordam, 15,15% discordam e 3,03% discordam totalmente que tiveram facilidade ao atribuir esses conceitos.

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

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00
Discordo	27	27,27
Não concordo Nem Discordo	21	21,21
Concordo	48	48,49
Concordo Totalmente	3	3,03
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Ao avaliar o desempenho dos colegas de equipe 48,49% disseram concordar com a facilidade na avaliação, 27,27% discordam que tenha sido fácil, 21,21% nem concordam nem discordam e 3,03% concordam totalmente que tenha sido fácil avaliar seus pares.

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

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00
Discordo	30	30,30
Não concordo Nem Discordo	33	33,33
Concordo	36	36,37
Concordo Totalmente	0	0,00
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Ao registrar anotações para seus avaliados, vinculando-as às competências apresentadas, 36,37% disse concordar ter sido fácil fazer esses registros, 33,33% nem concorda nem discorda dessa facilidade e 30,30% discorda que teve facilidade para registrar as anotações, vinculando-as às competências apresentadas.

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

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	50	50,5
Discordo	24	24,24
Não concordo Nem Discordo	7	7,08
Concordo	16	16,16
Concordo Totalmente	2	2,02
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

A grande maioria, discorda ou discorda totalmente que o instrumento de Gestão de Desempenho por Competências colabore para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional. 16,16% concordam, 7,08% nem concorda nem discorda e apenas 2,02% concorda totalmente que este instrumento colabore na transparência nas concorrências.

Tabela 22 - O modelo de Gestão de Desempenho por Competências possibilita que sejam percebidos o entusiasmo, a colaboração e a dedicação que você dedica a seu trabalho.

Respostas	Respondentes	Percentual (%)
Discordo totalmente	40	40,41
Discordo	27	27,27
Não concordo Nem Discordo	12	12,12
Concordo	18	18,18
Concordo Totalmente	2	2,02
Total	99	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Também há discordância pela maioria dos respondentes quanto a possibilidade de percepção do entusiasmo, colaboração e dedicação ao trabalho dos mesmos pelo modelo de Gestão de Desempenho por Competências, pois 40,41% discordam totalmente e 27,27% discordam dessa possibilidade. 18,18% concordam que haja essa possibilidade de percepção, 12,12% nem concordam nem discordam e 2,02% concorda totalmente que ela ocorra.

Tabela 23 – Análise Geral do Questionário – Síntese

	Itens do Questionário	D/DT (%)	NCND (%)	C/CT (%)	Total (%)
1	Um aspecto positivo do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências é o fato do funcionário não precisar mais de indicações do superior para concorrer a cargos comissionados.	45,46	6,06	48,48	100,00
2	O modelo de Gestão de Desempenho por Competências está mostrando ser mais participativo e democrático do que o modelo vigente anteriormente	27,27	3,03	69,70	100,00
3	A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho.	24,24	18,18	57,58	100,00
4	A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação	9,09	21,21	69,70	100,00
5	A equipe da Gestão de Pessoas do BB forneceu as informações necessárias quando da mudança no instrumento de GDP para a Gestão de Desempenho por Competências	15,15	33,33	51,52	100,00
6	Sempre que tive dúvidas quanto ao funcionamento do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências a equipe da Gestão de Pessoas do BB esteve disponível para esclarecê-las e prestar orientações	21,21	57,58	21,21	100,00
7	As competências pelas quais sou avaliado são mais adequadas que os fatores da GDP vigente anteriormente	9,09	33,33	57,58	100,00
8	Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação	15,15	6,06	78,79	100,00
9	A escala da Nova GDP (5 pontos) é melhor que a da anterior (6 pontos)	24,24	36,37	39,39	100,00
10	As orientações dispostas nas telas do sistema da Nova GDP facilitaram a sua navegação.	9,09	21,21	69,70	100,00
11	Os pesos de cada fonte de avaliação (auto-avaliação, superior, pares e subordinados) devem ser equivalentes.	21,21	12,12	66,67	100,00
12	As telas da Nova GDP tornaram mais agradável a navegação	12,12	39,39	48,49	100,00
13	O modelo da Nova GDP tem como principal objetivo promover o desenvolvimento profissional	36,37	30,30	33,33	100,00
14	As competências estavam redigidas de forma clara e objetiva	24,24	24,24	51,52	100,00
15	A descrição dos itens da escala de conceitos foi adequada para avaliar as competências	30,30	15,15	54,55	100,00
16	As telas do sistema da Nova GDP (estrutura, seqüência, diagramação, disposição visual) facilitaram a navegação no sistema	18,18	18,18	63,64	100,00
17	As competências nas quais fui avaliado expressam as atividades da área em que atuo	24,24	21,21	54,55	100,00
18	Tive facilidade em atribuir conceitos aos meus avaliados	18,18	36,36	45,46	100,00
19	Tive facilidade para avaliar o desempenho dos colegas de equipe	27,27	21,21	51,52	100,00
20	Tive facilidade para registrar anotações para meus avaliados, vinculando-as às competências apresentadas	30,30	33,33	36,37	100,00
21	O instrumento de Gestão de Desempenho por Competências colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional	74,74	7,08	18,18	100,00
22	O instrumento de Gestão de Desempenho por Competências colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional	67,68	12,12	20,20	100,00

D/DT = Discordo/Discordo Totalmente; **NCND** = Não Concordo Nem Discordo; **C/CT** = Concordo/Concordo Totalmente

A tabela acima mostra a análise geral dos resultados obtidos.

5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Os resultados mostram que o objetivo principal sobre a avaliação da percepção dos funcionários do Núcleo de Apoio aos Negócios de Crédito – SUPER/NUCAC SC acerca do modelo de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo Banco do Brasil foi plenamente atingido, demonstrando ser positiva a percepção dos respondentes da pesquisa.

Em relação ao objetivo específico do estudo, de verificar se a Gestão de Desempenho por Competências colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional, a maioria (74,74%) dos respondentes considera que o novo instrumento não colabora para que haja mais transparência na concorrência para cargos comissionados e ascensão profissional.

Referente ao objetivo específico de avaliar se os objetivos do Sistema de Gestão de Desempenho por Competências do BB, estão sendo alcançados, 67,68% dos 99 respondentes discordam que o instrumento possibilite que sejam percebidos o entusiasmo, a colaboração e dedicação ao trabalho, contrariando os objetivos da GDP propostos pela Empresa Banco do Brasil de ser utilizado para facilitar a melhoria do desempenho, auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional de todos os funcionários e também funcionar como um instrumento de gestão de carreira, buscando atender às necessidades, expectativas e aspirações do funcionário e do Banco que busca aproximar o contexto de trabalho do funcionário ao sistema de gestão do desempenho e à estratégica organizacional da Empresa, contribuindo para se atingir os objetivos organizacionais e democratização das relações de trabalho

A maior limitação encontrada no estudo foi a impossibilidade de atingir todos os funcionários no universo da empresa e a falta de consenso, por parte dos diversos autores consultados, em relação aos conceitos sobre Competências, Gestão de Desempenho e Gestão de Desempenho por Competências. No entanto, dentro do contexto adotado pelo Banco do Brasil, o conceito descrito por DUTRA (2001, p. 46) é o mais apropriado, pois ele diz que “uma pessoa é competente quando, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive”.

Assim, dentro da impossibilidade de esgotar o assunto sobre o tema, na atual circunstância, entende-se que a gestão de desempenho profissional por competências, poderá evoluir com a aplicação prática das teorias existentes em Gestão de Pessoas.

Espera-se, por fim, que o presente estudo auxilie os gestores de recursos humanos para que os objetivos de melhoria do desempenho, de auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional de todos os funcionários e também funcionar como um instrumento de gestão de carreira, buscando aproximar o contexto de trabalho do funcionário ao sistema de gestão do desempenho e à estratégica organizacional sejam realmente atingidos, transformando “a teoria em prática”, contribuindo então para que se atinja os objetivos organizacionais e democratize as relações de trabalho.

E, para que isso aconteça, é necessário que no transcorrer do tempo, os teóricos e os gestores de recursos humanos construam e lapidem gradativamente o conceito de gestão de desempenho por competências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competência e gestão de desempenho**. São Paulo: Atlas, 2002, p.55-70.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; e LEITE, João Batista Diniz. **Gestão do conhecimento e gestão por competências**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Isa A. ; e BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. Brasília: UnB, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria. ; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Estudo de caso**: Uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, Silvana Cristina de. Competências organizacionais: competitividade e inovação. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competência e a empregabilidade**. 2. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2005. cap 7. p. 159-171.

NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competência e a empregabilidade**. 2. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2005.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.

RUAS, Roberto et al. Competências e aprendizagem: uma nova abordagem da gestão estratégica. In: UFRG. **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: Escola de Administração da UFRGS, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente (coordenadores). **Remuneração e carreira por habilidade e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

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

ANEXOS

CARTA / QUESTIONÁRIO

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

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

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

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

Atenciosamente

Vilmar Uhlig

Orientadora/Prof^a. Ms. Tatiana Ghedine

Doutoranda em Administração - UFRGS

1. Um aspecto positivo do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências é o fato do funcionário não precisar mais de indicações do superior para concorrer a cargos comissionados.

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

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

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

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

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

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

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

5. A equipe da Gestão de Pessoas do BB forneceu as informações necessárias quando da mudança no instrumento de GDP para a Gestão de Desempenho por Competências.

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

6. Sempre que tive dúvidas quanto ao funcionamento do instrumento de Gestão de Desempenho por Competências a equipe da Gestão de Pessoas do BB esteve disponível para esclarecê-las e prestar orientações.

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

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

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

8. Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

18. Tive facilidade em atribuir conceitos aos meus avaliados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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