

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CONTEMPORÂNEA

Nairlidia Gonçalves de Sousa Shintaku

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DE NÍVEL OPERACIONAL DO BANCO DO
BRASIL: UM ESTUDO NO CENTRO DE SERVIÇOS E LOGÍSTICA
DE BRASÍLIA

Porto Alegre

2012

Nairlidia Gonçalves de Sousa Shintaku

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DE NÍVEL OPERACIONAL DO BANCO DO
BRASIL: UM ESTUDO NO CENTRO DE SERVIÇOS E LOGÍSTICA
DE BRASÍLIA

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 Administração Pública Contemporânea.

Orientador Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Co-orientador (a): Profa. Priscila Silva Esteves

Porto Alegre

2012

Nairlídia Gonçalves de Sousa Shintaku

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DE NÍVEL OPERACIONAL DO BANCO DO
BRASIL: UM ESTUDO NO CENTRO DE SERVIÇOS E LOGÍSTICA
DE BRASÍLIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Administração Pública Contemporânea da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Administração Pública Contemporânea.

Conceito Final:

Aprovado em 12 de janeiro de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Christine da Silva Schröder – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Denise Lindstrom Bandeira . – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Professora Priscila, obrigada por sua acolhida, por sua paciência e compreensão por todas as vezes que atrasei a entrega deste trabalho. Suas orientações foram fundamentais para que eu pudesse prosseguir e terminar. Mesmo à distância, a Senhora esteve sempre presente e foi muito bom tê-la como colaboradora nesta breve pesquisa. Sempre pontuais, seus comentários me ajudaram muito e foram minha direção a cada página escrita.

Professor Slongo, agradeço-lhe pela oportunidade de tê-lo como orientador; Professor Klering, obrigada por ter compreendido o momento difícil no qual me encontrava e por me levar até a Professora Priscila. O Senhor foi “meu padrinho”.

Colegas do Banco do Brasil, vocês são grandes vencedores. Agradeço pela colaboração e pelos ensinamentos os quais compartilhamos todos os dias.

Família, nada seria possível sem vocês. Afinal, o que eu faria se não existissem as pessoas que tanto amo (e que me amam) para dividir comigo as vitórias e também os fracassos. Obrigada por tê-los comigo sempre! Agradeço especialmente à Danielle, minha irmã e maior amiga, que me emprestou grande parte dos livros pesquisados neste trabalho. Muito obrigada!

Filhos, vocês são minha luz! Agradeço a vocês também!

RESUMO

A gestão por competências tem sido bastante difundida como estratégia para empregar talentos e subsidiar a aquisição e o desenvolvimento de competências necessárias à sobrevivência e à competitividade das organizações no atual cenário econômico. O Banco do Brasil emprega essa estratégia desde 2005. Entende-se que o conhecimento da percepção de seus funcionários em relação à gestão por competência e de seus aspectos fundamentais (conhecimentos, habilidades e atitudes) é importante para que a organização aprimore seus métodos de gestão de pessoas e atinja seus objetivos estratégicos. Assim, este trabalho objetiva investigar como os funcionários de nível operacional percebem a gestão por competências no seu cotidiano. Foi selecionado um grupo de funcionários do Centro de Serviços e Logística (CSL) – Brasília, os quais foram entrevistados para apoiar a pesquisa. A fim de melhor compreender essa percepção, e obter maior proximidade com o tema em questão, utilizou-se o método exploratório. A pesquisa é de natureza qualitativa, pois se limita a retratar apenas a perspectiva dos funcionários lotados no CSL - Brasília sem a preocupação em quantificar dados. Após a análise das entrevistas, foi possível perceber que entre os funcionários entrevistados, a noção do conceito de competência ainda está em desenvolvimento, ora se aproximando da ideia de capacidades, ora se confundindo com a prescrição de tarefas.

Palavras-chave: competências; gestão por competências; gestão de pessoas.

ABSTRACT

Competency management has been widespread as a strategy to employ and support the talent acquisition and development of necessary skills for organizations' survival and competitiveness in the current economic scenario. The Bank of Brazil uses this strategy since 2005. It's recognized that knowing about the perception of the employees in relation to management by competence and its fundamental aspects (knowledge, skills and attitudes) is important for the organization to enhance their methods of managing people and achieve its strategic objectives. Thus, this study aims to investigate how the operational employees perceive the competency management skills in their daily lives. In order to better understand their perception and get closer to the subject in question, was used the exploratory method. The research is based on the interview of a group of employees of the Center for Services and Logistics (CSL) in Brasília chosen as a sample. This is a qualitative research, as it hasn't the concern to quantify data, it portrays only the views of the CSL - Brasilia's employees. After analyzing the interviews, it was revealed that the notion of the concept of competence is still in development among the interviewed, sometimes their concepts approaches to the meaning of capabilities, sometimes, of tasks.

Key words: skills, competency management, people management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados	29
Quadro 2 – Relação Entre os Objetivos e as Perguntas da Entrevista	33
Quadro 3 – Relação das Palavras Chave com as Perguntas da Entrevista e com as Categorias de Análise	39

LISTA DE SIGLAS

ATB – Acordo de Trabalho

BB – Banco do Brasil

CHA´s – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CSL – Centro de Serviços e Logística

DINOP – Diretoria de Apoio aos Negócios e Operações

GDP – Gestão de Desempenho por Competências

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETIVOS.....	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS	13
2.1.1	O Novo Papel das Pessoas nas Organizações	14
2.2	TENDÊNCIAS MODERNAS NA GESTÃO DE PESSOAS	16
2.2.1	Abordagem Estratégica de Gestão de Pessoas	16
2.3	ENFOQUE NAS COMPETÊNCIAS	17
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	21
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	23
3.3	A SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	28
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	30
4	RESULTADOS	33
4.1	A GESTÃO DE PESSOAS NO BANCO DO BRASIL.....	35
4.1.1	A Gestão do Desempenho Profissional por Competências – GDP no Banco do Brasil	37
4.2	CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	37
4.2.1	A Competência Identificada com o Cumprimento de Metas	40
4.2.2	A Gestão por Competências como uma “Gestão por Capacidades”	42
4.2.3	Sobre as Competências Organizacionais e Individuais	43
4.2.4	A Competência se Confunde com a Prescrição de Tarefas	44
4.2.5	Avaliação da Gestão por Competência pelos Entrevistados	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS.....	51
	APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA	54
	ANEXO 1 – BANCO DO BRASIL S.A. INSTRUÇÕES NORMATIVAS - IN 374-1 . AVALIAÇÕES INTERNAS DE PESSOAL.....ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	

1 INTRODUÇÃO

A modernização da área de pessoal nas organizações coincide com a emergência do conceito de competências e com a gestão por competências. No modelo tradicional de administração de recursos humanos, o foco são os cargos (burocratizados e lentos) e não as pessoas que os ocupam. Com a necessidade de tornar as organizações mais ágeis e de alinhar seus interesses com os interesses individuais, surge a nova gestão de pessoas, que tem como paradigma a gestão por competências (FISCHER, 2002; CHIAVENATO, 2010).

As competências, segundo a corrente de estudos americana, são uma combinação sinérgica de *conhecimentos, habilidades e atitudes* (CHA's) mobilizados em favor de algum objetivo. Ainda sob seu enfoque, elas poderiam ser vistas como um conjunto de capacidades, ou um estoque de conhecimentos que o indivíduo já possui (competências individuais), qualificando-o ou não para assumir determinado cargo ou função numa organização. Já a corrente europeia, vê limitações no conceito americano e acrescenta a noção de contexto. Le Boterf (1995, *apud* FLEURY, 2002) fala sobre a competência como sendo um saber agir responsável diante de uma situação prática de trabalho (FLEURY, 2002).

Dutra (2002), acrescenta a noção de entrega ao conceito. Para o autor, não basta as pessoas possuírem os CHA's – é preciso verificar o que é realmente entregue pelo indivíduo à organização. Ruas (2005), fala sobre a competência em ação. Para ele, as competências são fundamentadas em capacidades (aqui entendidas como os CHA's), e só a partir do resultado, é possível verificá-las. Assim, é a mobilização das capacidades (associadas ou não a outros recursos) que, quando aplicadas a um determinado contexto e para alguma finalidade, demonstrarão a competência de um agente (indivíduo, grupo ou organização).

Quanto às competências organizacionais, Ruas (2005), as chama de *coletivas*, (competências associadas tanto à organização quanto à suas áreas ou funções) e a partir de seus estudos, aponta essas competências como sendo *básicas* ou *seletivas* – o que Pralahad e Hamel (1990, *apud* RUAS, 2005) chamam de *core competences* (competências essenciais).

Possuir e ser capaz de empregar as competências que as distinguem e identificam – competências essenciais – é o desafio das organizações que desejam

sobreviver e competir no mercado atual marcado pela volatilidade e competitividade (FISCHER, 2002; CHIAVENATO, 2010). Assim, a adoção do referencial de competências na gestão de pessoas é consonante com a valorização do indivíduo como fonte de vantagem competitiva para a organização, a qual busca encaixar o indivíduo nos cargos de acordo com as competências que este possui e demonstra (FLEURY, 2002; FISCHER, 2002). A gestão de pessoas orientada por esse referencial busca prover, aplicar e desenvolver na organização as competências essenciais – aquelas que a conduzirão ao sucesso (ALBUQUERQUE, 2002, CHIAVENATO, 2010; FISCHER, 2002).

O Banco do Brasil emprega o modelo de Gestão de Pessoas por Competências desde 2005. Contudo, apesar de o novo modelo de gestão por competências já estar consolidado na organização, o entendimento das questões relacionadas à gestão por competências e a sua aceitação pelos funcionários é imprescindível para que essa estratégia possa alcançar seu objetivo de melhoria do desempenho funcional e organizacional.

Por isso, nesse trabalho será analisada a difusão da cultura de competências na instituição e a aceitação dos empregados desta estratégia. Dessa forma, há que se buscar informações quanto à percepção dos funcionários da instituição a respeito da importância e implicações da gestão por competências como instrumento de gestão de pessoas para que funcionários e organização atinjam seus fins.

Assim, a questão de pesquisa a ser investigada é a seguinte: **Qual a percepção dos funcionários do nível operacional do Centro de Serviços de Logística (CSL), subordinado da Diretoria de Apoio aos Negócios e Operações (DINOP), em relação ao significado e aos impactos da gestão por competências no Banco do Brasil?** A pesquisa se restringe a investigar apenas os funcionários do nível operacional porque é neste nível que se encontram a maioria dos funcionários da organização bem como da Diretoria pesquisada.

Para responder à questão acima proposta, utilizou-se método da pesquisa exploratória, uma vez que a utilização deste método é adequada quando já se tem ou se pretende obter uma maior proximidade com o problema, tornando-o mais explícito enquanto facilita a construção de hipóteses (MALHOTRA, 2001). A natureza da pesquisa é qualitativa, pois retrata a perspectiva dos participantes quanto à questão estudada, sem a preocupação em quantificá-la. A pesquisa qualitativa foca a realidade de forma complexa e contextualizada (PONTE *et al*,

2007) e é adequada para o estudo a ser realizado, pois possibilita responder questões propostas nos objetivos específicos.

1.1 OBJETIVOS

Objetivo Geral: Investigar a percepção dos funcionários do nível operacional do Centro de Serviços de Logística (CSL Brasília) em relação à gestão por competências no Banco do Brasil.

Objetivos Específicos:

- Descrever como é o modelo de gestão de pessoas por competências no Banco do Brasil;
- Investigar a percepção dos funcionários pesquisados acerca da importância da gestão por competências para o desempenho de suas atividades;
- Verificar se os entrevistados identificam os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para o exercício de suas atividades/funções;
- Identificar os aspectos do modelo de gestão por competências considerados negativos pelos entrevistados.

1.2 JUSTIFICATIVA

A gestão por competências tem sido bastante difundida como uma estratégia adequada para empregar talentos, buscar a sobrevivência e manter a competitividade das organizações. Num contexto fortemente marcado pela instabilidade e altos requisitos, a gestão de pessoas tem empregado o referencial das competências como estratégia para gerir os colaboradores na direção da consecução dos resultados organizacionais (ALBUQUERQUE, 2002; CHIAVENATO, 2010; FISCHER, 2002; FLEURY, 2002).

Conforme apresentado anteriormente, o Banco do Brasil emprega essa estratégia desde 2005. No entanto, desconhece-se algum estudo realizado acerca da difusão da cultura de competências no nível operacional da organização. Conhecer a percepção dos funcionários é importante para o Banco porque assim ele poderá elaborar estratégias para melhorar o processo de gestão de pessoas e contribuir para a formação de seus funcionários que, por conseguinte, estarão mais comprometidos com seu trabalho e contribuirão de forma mais efetiva para os resultados organizacionais.

Uma forma de analisar se a cultura organizacional incorpora o referencial das competências é verificar se os aspectos fundamentais da gestão por competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são compreendidos e influenciam as atividades cotidianas daqueles funcionários mais distantes do nível estratégico (normalmente responsável pela decisão de adotar o referencial das competências).

Assim, este trabalho se restringe ao nível operacional – o nível mais distante daquele que proferiu a decisão estratégica de gerir por competências no Banco do Brasil. Foi selecionado um grupo de funcionários de uma diretoria específica para realizar esta pesquisa, considerando a grande ocorrência de funcionários nesse nível agregados em um único local, as limitações de tempo, os recursos para operá-la no âmbito de toda a Instituição.

No capítulo seguinte, será apresentado o referencial teórico que dará suporte ao desenvolvimento da pesquisa em foco. Serão abordados os seguintes temas: a gestão de pessoas e suas tendências mais modernas (a gestão estratégica de pessoas e a gestão por competências) e o enfoque dado por diferentes autores quanto ao conceito de competências. Em seguida, serão apresentados os procedimentos metodológicos escolhidos para desenvolver a pesquisa e seus resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados neste capítulo, as principais fontes de pesquisa sobre a gestão de pessoas e a gestão por competências visando um embasamento teórico para a realização da pesquisa descrita anteriormente.

2.1 A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

O sucesso das organizações públicas e privadas depende, em grande parte, do desempenho das pessoas que nelas executam os processos de trabalho. Assim, cabe a um bom gestor desenvolver e organizar a forma de atuação sobre seus empregados e colaboradores e criar as condições necessárias para alcançar os resultados esperados. Convencionou-se chamar modelo de gestão de pessoas a forma como as organizações atuam sobre o comportamento de seus empregados. Nesse sentido, Fischer (2002, p. 12) ensina que a gestão de pessoas é “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Por sua vez, Dutra (2002, p.17) menciona a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Contudo, apesar de haver um consenso quanto à adoção de práticas que interfiram na atuação das pessoas no trabalho, não se pode falar em um modelo único, fixo e ideal de gestão de pessoas. Fischer (2002, p.11) menciona que:

[...] para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontradas diferentes modalidades de gestão. O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria. (FISCHER, 2002, p.11)

Também, o modelo de gestão de pessoas a ser adotado sofrerá a influência de diversos fatores condicionantes de sua aplicabilidade. Entre eles, cita Fischer (2002), a tecnologia existente; as estratégias organizacionais e a maneira de organizar o trabalho para o alcance dos objetivos da organização; a estrutura e a

cultura organizacional; além de uma série de fatores externos. Por isso, é fundamental a presença de um gestor que orientará a melhor forma de gerir as pessoas dado um contexto e a estratégia da organização.

Ainda na Abordagem Clássica da Administração, Taylor e Fayol já se ocupavam em observar as pessoas que trabalhavam e estudar uma forma de como organizá-las e influenciá-las para obter o seu melhor resultado ao menor custo possível (MAXIMIANO, 2007). Nesse contexto, as pessoas (ou os recursos humanos) eram vistas como uma parte das máquinas que operavam nas suas empresas e não como pessoas tal como são: capazes de pensar, avaliar, interagir, decidir, etc. Somente a partir da introdução de estudos baseados na psicologia humana é que elas começaram a ser percebidas dentro da organização como elementos capazes de influenciá-la em seus resultados, mas, é somente após o fenômeno da globalização que elas começaram a ser percebidas como fontes de vantagem competitiva das organizações (FISCHER, 2002).

2.1.1 O Novo Papel das Pessoas nas Organizações

Embora as pessoas sejam um elemento essencial a qualquer organização, somente o atual contexto fez emergir uma noção generalizada do quão fundamental é a atuação destas sobre aquelas. A globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico e o intenso movimento pela qualidade e produtividade fez surgir, entre a maioria das organizações, a ideia de que são as pessoas que nelas atuam o seu grande diferencial. No âmbito privado, elas têm sido vistas como uma fonte de vantagem competitiva que contribui para a sobrevivência das empresas no ambiente altamente competitivo e com altos requisitos de qualidade inovação que o mercado exige (CHIAVENATO, 2010; ALBUQUERQUE, 2002).

Lacombe (2006), enfatiza que, de acordo com diferentes autores, a intensificação da competição e a necessidade de agilidade na realização dos negócios, entre outros fatores, deslocam o foco da gestão do controle dos processos para o controle dos resultados – o que coloca maior responsabilidade nas mãos de cada trabalhador. Chiavenato (2010), aponta que as pessoas são quem mantêm e quem promove o sucesso organizacional. Ainda de acordo com o autor, as

organizações perceberam que as pessoas constituem o elemento capaz de introduzir a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Elas passaram a ser consideradas parceiras organizacionais capazes de tomar decisões a respeito de suas atividades, de cumprir metas e alcançar resultados previamente negociados e que satisfaçam as expectativas e as necessidades do cliente.

Dessa forma, tratá-las como meros recursos organizacionais é, segundo Chiavenato (2010), um desperdício de talentos. Por isso, atualmente se fala em gestão de pessoas e não de recursos humanos, o que denota a nova visão dos trabalhadores como parceiros e colaboradores da organização. Segundo o autor, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Segundo Dutra (2002), cabe às organizações a tarefa de criar condições para atender às expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento dos indivíduos que nela trabalham - a gestão de pessoas assume papel preponderante.

2.2 TENDÊNCIAS MODERNAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Hodiernamente, é possível observar duas fortes tendências acerca da gestão de pessoas: a da adoção de uma abordagem estratégica e a do enfoque de competências. Fischer (2002), ao analisar a evolução dos modelos de gestão, associa ambas no que denomina “Modelo de Gestão de Pessoas Articulado por Competências”, que é, para o autor, a versão mais contemporânea da gestão. No mesmo sentido, Chiavenato (2010), afirma que a gestão de pessoas deve ser pensada a partir da estratégia organizacional e deve estar focada nas competências necessárias para concretizá-la.

2.2.1 Abordagem Estratégica de Gestão de Pessoas

Abordagem estratégica surge ainda na década de 80 partindo de ideias das teorias dos sistemas e contingencial e introduz o caráter estratégico como novo critério de efetividade na gestão de recursos humanos enquanto propõe novos conceitos como o alinhamento, a flexibilidade, o comprometimento e a qualidade (LACOMBE, 2006; FISCHER, 2002).

Fischer (2002), esclarece que a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada inicialmente por pesquisadores da Universidade de Michigan defensores da ideia de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Esta visão foi posteriormente questionada por prever apenas um caráter reativo à gestão de pessoas.

O autor acrescenta que já na década de 80, as organizações brasileiras melhor estruturadas na área de recursos humanos eram influenciadas por esta abordagem e cita o trabalho de Albuquerque (1987), para demonstrar sua aceitação e as iniciativas para adotá-la, embora ainda fossem enfrentadas diversas dificuldades para seguir esta perspectiva.

Segundo Lacombe (2006), o modelo estratégico de administração de Recursos Humanos é baseado na ideia de que o alinhamento da administração de

peças à estratégia organizacional permite a adequação da organização às demandas do ambiente e, conseqüentemente, pode garantir sua continuidade e sobrevivência.

Por fim, cabe destacar que, embora existam variações entre os autores, o importante, conforme Chiavenato (2010), é que essa linha de pensamento trouxe novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca pela orientação estratégica para as políticas e práticas de Recursos Humanos (RH). O que significa o declínio das formas prescritíveis e genéricas em favor de uma gestão de pessoas que ocupa a função de elemento de diferenciação das organizações.

2.3 ENFOQUE NAS COMPETÊNCIAS

Consolidado o consenso em torno da abordagem estratégica, surge uma nova questão: como relacionar o desempenho humano e os resultados organizacionais. Já está clara a noção da importância das pessoas como fator para gerar resultados, mas ainda é obscura a forma de relacionar esses dois elementos. Ou seja, ainda falta clareza sobre a estratégia que se pode utilizar para gerir as pessoas no sentido de gerar os resultados almejados. Neste contexto, o enfoque nas competências surge como uma alternativa para responder a este dilema (FISCHER, 2002; CHIAVENATO, 2010).

De acordo com a maior parte da literatura especializada sobre o tema, o conceito de competência surge em 1973 com a publicação do artigo *“Testing for competence rather than intelligence”* do psicólogo norte-americano David McClelland. A partir de seu artigo, foram realizadas uma série de estudos nos EUA sobre o tema que deram origem a corrente norte americana do estudo de competências. Fazem parte desta corrente autores como McClelland, Spencer e Spencer, Boyatzis, Dailey e Mirable que consideram a competência como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA’s) mobilizados para um desempenho superior no trabalho (FLEURY, 2002).

Posteriormente, os estudos americanos sobre competências foram questionados por estudiosos europeus que apontavam as limitações da concepção americana de competências. A principal delas é o fato de seus conceitos estarem

centrados excessivamente no indivíduo e nas “tarefas prescritas de um cargo”. Assim, de certa maneira, aponta Fleury (2002, p. 53) “nessa linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo”.

A literatura francesa dos anos 90, diferentemente do que prega a corrente americana, considera a competência como sendo maior do que um mero estoque de conhecimentos (qualificação) e a associa à complexidade e mutabilidade do ambiente profissional. Le Boterf (1994, *apud* DUTRA, 2002), fala sobre a competência verificada na prática e em determinado contexto – este, dinâmico, repleto de imprevistos, e, fortemente marcado pelas relações de trabalho, pela cultura da empresa, por limitações de tempo, de recursos, etc..

Em sentido semelhante, Ruas (1999), descreve a competência como sendo uma mobilização de capacidades (CHA’s) que, quando tomadas em um determinado contexto, produzem um resultado esperado com ou sem a utilização de recursos tangíveis. Assim, escreve o autor:

[...] a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. [...] A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação (RUAS, 1999, p.04).

Ruas (2005, p.40), lembra que “[...]toda a competência é fundamentada em um conjunto de capacidades” e que existe uma tênue diferença entre as expressões capacidades e competência. Para o autor, as capacidades são “[...] potenciais de competências que estão disponíveis para serem mobilizadas numa situação específica.” (p.40). Assim, as capacidades somente se traduzem em competência, quando numa determinada situação e sob um contexto específico, são requeridas para a consecução de uma atividade, trabalho ou tarefa. – momento em que se verifica ou não a contribuição do indivíduo sob a forma do resultado (LE BOTERF, 1994; DUTRA, 2002; RUAS, 2005).

Assim, a competência é “uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma *performance* superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (Fischer, 2002, p. 53). Trata-se, portanto de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que pode conduzir a um elevado desempenho.

Esse mesmo raciocínio pode ser elevado ao nível organizacional. A competência das organizações seria, segundo Fischer (2002), a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Essa competência, para Fleury (2002), provém das pessoas.

Fischer (2002), menciona que o advento da era da competitividade exigiu da gestão de recursos humanos um novo posicionamento e ressalta a intenção de se estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio. A competitividade é definida pelo diferencial da organização, que corresponde às competências essenciais de que elas dispõem. Nesse contexto, a gestão de pessoas teria a missão de desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais se viabilizem.

Ribeiro e Guimarães (2002), esclarecem que a inovação do enfoque é a tentativa de obter consistência entre a gestão das pessoas e a estratégia organizacional, substituindo o referencial tradicional do cargo por conjuntos de competências. Assim, a organização deve se concentrar em gerir as competências ditas essenciais – aquelas que conferem vantagem competitiva sustentável à organização.

A utilização de um modelo de gestão de pessoas baseado nas competências, segundo Ribeiro e Guimarães (2002), implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere seu pessoal tendo como foco as competências. Os autores explicam que a estratégia consiste em identificar as competências necessárias à concretização da visão de futuro da organização e, na sequência, realizar um inventário das competências internas. A visão apresenta o estado futuro desejado, a intenção estratégica da empresa, orientando políticas e ações para minimizar a lacuna existente entre as competências disponíveis na organização e aquelas necessárias à consecução dos seus objetivos.

As considerações realizadas evidenciam, conforme observou Brasil (2002), que a gestão de pessoas tornou-se um campo estratégico. As pessoas representam o elemento que permite que as organizações respondam rapidamente a ambientes em intensa transformação e, por essa razão, devem ser objeto de uma gestão cuidadosa e permanente.

No próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver a pesquisa em foco. Será abordado o método escolhido para o embasamento científico da pesquisa e a justificativa de sua adoção, o

instrumento e a técnica de coleta de dados, o público alvo da pesquisa e uma breve caracterização deste.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

São abordados neste capítulo, o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa e sua justificativa, os instrumentos e as técnicas utilizadas para subsidiar a coleta de dados e sua posterior análise, seu público alvo, bem como sua caracterização.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

O método científico é um procedimento baseado em regras sobre como se deve proceder para chegar a um conhecimento dito científico. Ele consiste na verificação e/ou observação sistemática e controlada de variáveis empíricas que culminam com uma análise lógica dessas variáveis, de forma que seja possível para o pesquisador avançar no conhecimento de algo (SINGH, 2006). Richardson (1999), explica que o método é um procedimento regular, explícito e que, quando repetido, leva o pesquisador a conseguir algo, seja material ou conceitual. No mesmo sentido, Fachin (2002), lembra que o uso do método de pesquisa é de fundamental importância para direcioná-la enquanto possibilita seu planejamento, facilita a formulação de hipóteses e a análise de resultados.

O entendimento das questões relacionadas à gestão por competências e sua aceitação pelos funcionários é imprescindível para que essa estratégia de gestão possa alcançar seu objetivo de melhoria do desempenho funcional. Como a gestão por competências já está sendo empregada pelo Banco do Brasil há algum tempo, é pertinente uma análise que verifique a difusão da cultura de competências na instituição e a aceitação desta estratégia pelos empregados.

Para melhor responder aos objetivos geral e específicos propostos neste trabalho, entende-se que a abordagem qualitativa do problema de pesquisa seja mais apropriada, uma vez que, de acordo com Malhotra (2001), este tipo de abordagem é adequada quando se busca compreender as motivações e as percepções das pessoas subjacentes a diferentes questões. A pesquisa qualitativa é capaz de compor um estudo rico em dados descritivos obtidos no contato direto do

pesquisador com a situação estudada. Ela se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada (PONTE *et al.*, 2007). Entende-se que ela seja adequada para o estudo ora realizado, pois possibilita responder questões como: a) o que os funcionários de nível operacional lotados no CSL Brasília entendem ser a gestão por competências, b) porque ela é utilizada e c) como podem melhorar a qualidade de seu trabalho.

Visando a uma maior aproximação com o fenômeno pesquisado, optou-se por adotar uma análise exploratória, uma vez que ela é adequada quando se pretende obter maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou facilitando a construção de hipóteses (MALHOTRA, 2001). Além disso, a análise conta, ainda, com uma pequena parte descritiva, (já que é apresentada uma breve exposição do modelo de gestão por competências no Banco do Brasil) e com a pesquisa bibliográfica sobre o tema.

Como estratégia de pesquisa utilizada para investigar a percepção dos funcionários componentes do grupo entrevistado em relação ao modelo de gestão por competências no Banco do Brasil, utilizou-se o estudo de caso com triangulação de fontes de dados (pesquisa documental, entrevistas e observação participante). De acordo com Yin (2010), o estudo de caso representa a estratégia mais utilizada quando se colocam questões do tipo “como” ou “porque”; quando o pesquisador não possui o controle sobre os eventos; e, ainda, quando o foco de seu estudo se encontra em acontecimentos contemporâneos inseridos num contexto de “vida real”.

Apesar das limitações e críticas a essa forma de investigação empírica, tais como a falta de rigor da pesquisa, a dificuldade de se obter generalizações, entre outros (YIN, 2010), entende-se que o estudo de caso é apropriado para investigar a questão de pesquisa, especialmente porque ela se restringe a verificar a percepção de um pequeno grupo de funcionários de nível operacional de uma Unidade específica do Banco do Brasil quanto ao modelo de gestão de pessoas adotado pela organização e por esta estratégia permitir ao pesquisador examinar uma ampla gama de eventos e evidências a partir de diferentes fontes. Nas palavras do autor:

[] embora os estudos de caso e as pesquisas históricas possam se sobrepor, a força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível em um estudo histórico convencional. (YIN, 2010, p.32).

Assim, utilizou-se a triangulação de diferentes fontes de dados – documentos, entrevistas e observação participante – que serviram de apoio para levantar material para a pesquisa em questão, os quais são tratados com mais detalhes a seguir. Sobre a justificativa para o uso da triangulação de dados, Yin (2010, p. 142) salienta que:

a abordagem às fontes individuais de evidência, [...] não é recomendada para a condução de estudos de caso. Ao contrário, um importante ponto forte da coleta de dados do estudo de caso é a oportunidade de usar diferentes fontes de evidência [...]. Além disso, a necessidade de usar fontes múltiplas de evidência excede muito a dos outros métodos de pesquisa, como os experimentos, os levantamentos, ou as histórias.

Resumindo os procedimentos metodológicos utilizados para orientar esta pesquisa, explicou-se que ela é de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, cuja estratégia de abordagem do problema é o estudo de caso com a utilização da triangulação de dados. Após a definição do método, parte-se para a exposição dos instrumentos de coleta de dados, para a definição dos sujeitos participantes da entrevista e das técnicas de análise de dados do material levantado. Estes três tópicos são tratados a seguir.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A entrevista em profundidade foi um dos instrumentos eleitos para viabilizar a coleta de dados desta pesquisa. Além da entrevista, instruções normativas e documentos internos do Banco também foram utilizados como fontes para caracterizar a gestão por competências na organização. Também a observação participante foi selecionada como uma técnica de coletada de dados para esta pesquisa por ser uma fonte que permite o acesso a uma variedade de informações em tempo real que a entrevista, somente, não poderia oferecer (YIN, 2010).

Conforme os ensinamentos de Bardin (2009), Malhotra (2001), Ponte (*et al*, 2007), Yin (2010) e Minayo (1994), será feita uma breve caracterização de cada instrumento de coleta de dados aqui utilizado para o desenvolvimento da pesquisa em foco. Ressalta-se que foram utilizados neste estudo de caso tanto fontes de

dados primárias (entrevistas e observação participante, por exemplo) quanto secundárias (documentos).

3.2.1 Pesquisa Documental

Conforme abordado anteriormente, este estudo foi apoiado, também, em pesquisa bibliográfica acerca do tema da gestão por competências, além da pesquisa documental sobre o histórico e as características do modelo empregado pelo Banco do Brasil. Embora as duas formas de delinear o tema sejam bastante parecidas, elas se distinguem pelo tipo de documento pesquisado – fontes primárias na pesquisa documental; e secundárias, na bibliográfica – e também pelos objetivos – que normalmente são mais amplos na pesquisa bibliográfica (PONTE *et al.*, 2007).

Nas palavras de Yin (2010, p.128) “para os estudos de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes”. Assim, para melhor compreender o modelo de gestão por competências utilizado pelo Banco do Brasil, foi realizada uma leitura prévia de documentos (cursos, normativos e instruções internas da organização) sobre o tema que subsidiaram a elaboração das questões da entrevista e a análise das mesmas.

Os documentos utilizados nesta pesquisa foram acessados, em sua maioria, por meio eletrônico (Intranet); contudo, o curso Gestão de Desempenho por Competências foi disponibilizado fisicamente e impresso. Todos estes materiais foram elaborados pela própria organização e estão acessíveis à maioria dos funcionários (à exceção de certas instruções específicas de algumas Unidades, que só são acessadas por funcionários da área).

3.2.2 Entrevista

A entrevista em profundidade, conforme explica Malhotra (2001), exige do entrevistador maior habilidade para descobrir e revelar as crenças, motivações, interesses, e outras emoções subjacentes e/ou ocultas nos respondentes. Ainda de acordo com este mesmo autor, esta técnica é mais adequada quando se pretende explorar melhor o entendimento do indivíduo acerca de questões pouco conhecidas ou quando se quer revelar informações guardadas por ele.

No mesmo sentido, Bardin (2009), enfatiza a importância deste instrumento como meio para investigação de conteúdo verbal e não verbal presente nesse tipo de abordagem. Para a autora, o objetivo de uma entrevista é o de possibilitar ao analista extrair algo com o propósito de compreender uma realidade. Assim, em pesquisas qualitativas, a entrevista constitui-se em um instrumento importante por fornecer dados (objetivos e subjetivos) diretamente pelos sujeitos envolvidos e o entrevistador deve estar preparado para decifrar os significados das palavras e reações das pessoas submetidas a tal procedimento.

Por outro lado, um dos problemas apontados pela autora quanto ao uso da entrevista, relaciona-se à dificuldade de partir-se da dimensão individual (das falas, opiniões dos entrevistados) como meio para se chegar à dimensão do coletivo (das generalizações). Nas palavras da autora (BARDIN, 2009, p.90):

A dificuldade da análise de entrevistas de inquérito deve-se a um paradoxo. De uma forma geral, o analista confronta-se com um conjunto de “x” entrevistas, e o seu objetivo final é poder inferir algo, através dessas palavras, a propósito de uma realidade (seja de natureza psicológica, sociológica, histórica, pedagógica...) representativa de uma população de indivíduos ou de um grupo social. Mas ele encontra também – e isto é particularmente visível com entrevistas – pessoas na sua unicidade. Como preservar “a questão particular do indivíduo”, enquanto se faz a síntese da totalidade dos dados verbais proveniente da amostra das pessoas interrogadas? Ou então, como diz Michelat, como “utilizar a singularidade individual para alcançar o social”? (MICHELAT, 1975, *apud* BARDIN, 2009, p.90)

Contudo, apesar das dificuldades levantadas pela autora, esta foi uma das opções de coleta de dados escolhidas por entender-se que seria uma boa maneira de abordar a questão de pesquisa proposta neste trabalho de natureza qualitativa. As perguntas foram elaboradas com base na literatura do Banco sobre o tema, bem

como na experiência da observadora participante, e serviram para apoiar a consecução dos objetivos geral e específicos desta pesquisa.

As entrevistas iniciaram-se somente após a pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados foi realizada num universo composto por 11 funcionários lotados no Centro de Serviços de Logística – CSL Brasília do Banco do Brasil, os quais foram submetidos a uma entrevista semi-estruturada, inicialmente composta pelo preenchimento do perfil do entrevistado(a), seguida de dez questões abertas que serviram para levantar os dados sobre o público alvo da pesquisa e sobre sua percepção quanto ao modelo de gestão por competências na organização a qual atuam.

Optou-se por uma abordagem direta a qual, segundo Malhotra (2001), prevê que os objetivos da pesquisa sejam revelados (ou fiquem explícitos) para os respondentes (neste caso, desde o início do procedimento). A opção pela abordagem direta justifica-se por tornar a entrevista mais franca, enquanto facilita a compreensão dos respondentes sobre a questão pesquisada. Além disso, a abordagem dos entrevistados se deu quase que espontaneamente no momento da entrevista, devido ao fato de serem estes e a pesquisadora, colegas de trabalho.

Foram feitas somente perguntas abertas, e embora elas envolvam maior complexidade na análise, elas podem explorar com maior profundidade questões complexas, como as que estão envolvidas quando se tenta compreender percepções e sentimentos acerca de determinada temática (MALHOTRA, 2001); por isso, sua escolha.

Assim, além de semi-estruturada e direta, para melhor conhecer a percepção dos funcionários do nível operacional do CSL Brasília acerca da gestão por competências no Banco, a entrevista foi realizada individualmente, dentro do seu ambiente de trabalho e no horário de expediente quando possível.

Finalmente, o tempo médio para a realização de cada entrevista foi de, aproximadamente, trinta minutos, incluídas sua apresentação e justificativa. Quando autorizadas, elas foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas para possibilitar uma análise mais completa e detalhada de seu conteúdo, sendo determinadas pelo índice de repetição das respostas fornecidas – ou seja, quando a contribuição marginal de cada novo entrevistado começa a ser muito pequena para o desenvolvimento do restante da pesquisa. O perfil e o roteiro da entrevista encontram-se no Apêndice A.

3.2.3 Observação Participante

Sobre a observação participante, Minayo (1994), diz que se trata de uma técnica de coleta de dados que não exige um procedimento específico que a direcione; por isso, pode-se dizer que ela é menos estruturada. Ela pode também assumir diferentes formas que variam de acordo com o envolvimento do pesquisador com o(s) sujeito(s), contexto, situação o qual ele observa. Assim, tem-se o participante total (aquele que participa ativamente como se fosse um membro do grupo em estudo); o participante como observador (aquele cuja participação se limita ao seu trabalho de campo através da observação informal de vivências de situações e eventos importantes para seu estudo); o observador participante (pode-se dizer que ele mantém uma relação mais superficial e formal com o(s) sujeito(s) da pesquisa e seu trabalho serve mais como complemento de entrevistas) e, por fim, o observador total (que observa de longe, sem interação com o(s) sujeito(s) da pesquisa, sem que estes saibam que estão sendo observados).

Yin (2010), por sua vez, destaca que a coleta de dados a partir da observação pode ser dada de duas formas: a observação direta e a observação participante; e as formas de interação com sujeitos do caso podem ser mais formais ou informais. Para o autor, a observação é útil para proporcionar ao pesquisador observador, informações adicionais sobre o caso que está sendo investigado. Para Yin (2010, p. 138), “a observação participante é uma modalidade especial de observação na qual você não é simplesmente um observador passivo.”

Neste trabalho, adota-se a perspectiva do observador participante segundo Minayo (1994), por considerar-se que este é parte do contexto em estudo e seria imprudente tentar desconsiderar seus vínculos e experiências com o objeto de sua pesquisa. Além disso, ele mantém com os sujeitos (entrevistados) certa interação, o que, inclusive, facilita o registro de informações durante seu trabalho de aplicação da entrevista e de análise de seus resultados.

Isto posto, apesar de indissociável do contexto pesquisado, buscou-se manter a neutralidade do observador participante. Todavia, é sabido que a isenção total não é possível, e que certo grau de subjetividade pode ser percebido em algum momento da análise.

3.3 A SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A seleção dos entrevistados foi feita primeiramente a partir do critério “posição do funcionário” dentro da hierarquia da Diretoria eleita (DINOP). Assim, foram escolhidos apenas funcionários lotados no CSL – Centro de Serviços de Logística – o qual faz parte da Diretoria de Apoio aos Negócios e Operações (nível estratégico da organização). Basicamente, o CSL opera os procedimentos de licitação, as compras de bens e materiais e a contratação de serviços descentralizados para a região de Brasília, Goiás e Tocantins (sua jurisdição).

No Banco, a aquisição de bens e materiais e as contratações de obras e serviços se dão sob duas formas: uma centralizada (para compras e contratações de produtos e serviços ditos estratégicos para o Banco) e outra descentralizada (para bens e serviços ditos comuns). Assim, os CSL foram criados para operacionalizar estes serviços ditos mais comuns, de forma que ficasse para a Diretoria a supervisão destes, mantendo os CSL sob sua subordinação.

O contato com os entrevistados, como já mencionado antes, se deu durante o expediente de trabalho; porém, respeitando o melhor momento para a abordagem de acordo com cada caso em particular; por isso, foi feito um agendamento prévio com cada indivíduo. As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro e novembro de 2011. O áudio foi gravado (quando previamente autorizado) e posteriormente transcrito. Durante a realização das entrevistas, foram feitas pequenas anotações espontaneamente para que facilitassem a análise dos dados levantados durante a coleta.

Conforme já mencionado anteriormente, o grupo de entrevistados foi composto por um total de 11 participantes. A abordagem dos mesmos foi facilitada pelo fato de estes serem colegas de trabalho da pesquisadora (observadora participante). Contudo, buscou-se manter o distanciamento suficiente para que não houvesse interferência, ou que esta fosse minimizada ao máximo. Todas foram realizadas presencialmente e a identidade dos entrevistados foi preservada, sendo estes denominados neste estudo de caso de “Entrevistado A”; “Entrevistado B”; etc.”

3.3.1 Caracterização dos Entrevistados

Para melhor caracterizar os entrevistados, elaborou-se um quadro síntese com as informações do seu perfil. Nele, é possível verificar as informações do sexo, idade, escolaridade, cargo e tempo de exercício no cargo em que cada funcionário está trabalhando.

O Quadro 1 contempla a distribuição do perfil dos funcionários entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo de Exercício no cargo
A	Masculino	34	Nível Médio	Analista	Entre 3 e 5 anos
B	Masculino	26	Superior Incompleto	Analista	Entre 3 e 5 anos
C	Feminino	32	Superior Completo	Analista	Menos de 3 anos
D	Masculino	27	Nível Médio	Escriturário	Menos de 3 anos
E	Masculino	41	Nível Médio	Analista	Mais de 5 e menos de 10 anos
F	Masculino	28	Superior Completo	Analista	Menos de 3 anos
G	Feminino	33	Superior Completo	Assistente	Entre 3 e 5 anos
H	Feminino	33	Superior Completo	Assistente	Mais de 5 e menos de 10 anos
I	Masculino	30	Superior Incompleto	Escriturário	Menos de 3 anos
J	Masculino	34	Nível Médio	Analista	Entre 3 e 5 anos
K	Masculino	31	Nível Médio	Escriturário	Menos de 3 anos

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 1 foi preenchido de acordo com a ordem cronológica de realização das abordagens.

Conforme se depreende deste, a faixa etária dos entrevistados está compreendida entre 26 e 41 anos. A maioria deles é do sexo masculino, sendo um total de 8 homens e apenas 3 mulheres. Entre elas, verifica-se que todas possuem curso superior completo; já entre os homens, apenas um deles possui formação acadêmica superior. Quanto ao cargo que ocupam, no conjunto analisado, eles são em sua maioria “Analistas” em sua Unidade (num total de 6); os demais, desempenham a função de “Assistentes” ou “Escriturários”. Já em relação ao tempo de exercício no cargo, predominam aqueles que os ocupam há menos de 3 anos

(um total de 5 funcionários); os que estão na função entre 3 e 5 anos somam um total de 4 e os outros dois, exercem suas atividades há mais de 5 anos na mesma função.

Uma leitura do perfil dos entrevistados demonstra que, apesar de predominarem as pessoas do sexo masculino, estes possuem formação acadêmica inferior. A idade média do conjunto é de 31 anos e a maioria está no cargo há pouco tempo (menos de 3 anos).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste estudo de caso, foi utilizada a análise documental de instruções e cursos do Banco e análise interpretativa das entrevistas. De acordo com Yin (2010), os documentos apresentam como pontos fortes a estabilidade das informações que trazem. Isso dá ao pesquisador a possibilidade de revê-los em diferentes momentos, de fazer revisões, descrições com maior precisão e tempo para analisá-los. O levantamento de dados a partir dos documentos oriundos da organização serviu para orientar a elaboração das perguntas feitas durante a entrevista, bem como para a descrição do modelo de gestão de pessoas dentro do Banco.

De acordo com Flick (2004), o procedimento escolhido para a coleta de dados deve ajustar-se ao utilizado para interpretá-los. Com relação a isso, Chanlat (1994), afirma que, para a análise de entrevistas, utiliza-se a análise de conteúdo, uma vez que esta permite as decodificações simbólicas, o que possibilita atingir o sentido que as pessoas dão a determinados fenômenos. Sobre a análise de conteúdo, Bardin (2009) fala que ela é concebida não como uma técnica em si, mas como um conjunto de técnicas que possibilitam ao analista aplicá-la em seu trabalho de interpretação da mensagem a qual este se dispõe a aprofundar seus significados. Ela assim define seu objetivo e funcionamento como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009, p. 44).

Complementado, a análise de conteúdo “[...] procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça. [...] é uma busca de outras realidades através das mensagens” (BARDIN, 2009, p.45). Cabe ao analista aprofundar a descoberta de seus significados, realçar sentidos, e fazer inferências para atingir significados menos explícitos na fala dos entrevistados.

Embora reconheça-se que a análise de conteúdo seja a melhor forma de se proceder com a análise das entrevistas (BARDIN, 2009), esta foi feita com base em inferências, na forma de uma análise interpretativa do conteúdo gravado das entrevistas e com base nas anotações observadas – técnicas que serviram para subsidiar a decodificação das informações prestadas pelos respondentes com mais profundidade. De acordo com Bardin (2009), diferentemente do que acontece em análises quantitativas, as inferências são válidas enquanto analisam-se questões levantadas sobre um grupo reduzido de indivíduos. Assim, vale destacar que os resultados desta pesquisa se aplicam somente ao grupo de funcionários analisado, e não necessariamente a todos os funcionários (operacionais ou não) do Banco do Brasil. Sobre a análise qualitativa, a autora fala:

[...] A análise qualitativa apresenta certas características particulares. É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais. Pode funcionar sobre *corpus* reduzidos e estabelecer categorias mais discriminantes, visto não estar ligada, enquanto análise quantitativa, a categorias que dêem lugar a freqüências suficientemente elevadas para que os cálculos se tornem possíveis. Levanta problemas ao nível da pertinência dos índices retidos, visto que seleciona estes índices sem tratar exaustivamente todo o conteúdo, existindo o perigo de elementos importantes serem deixados de lado, ou de serem tidos em conta elementos não significativos. (BARDIN, 2009, p.141)

Assim, apesar de incorrer no risco de se priorizar questões que não sejam relevantes para o estudo em questão, e, por consequência, deixar de analisar questões pontuais e necessárias ao entendimento das mesmas, as inferências podem ser úteis e necessárias para compreender os sentidos subjacentes às respostas dadas pelos entrevistados (BARDIN, 2009). Dessa forma, com o intuito de aprofundar o tema e investigar a percepção dos respondentes acerca da gestão de pessoas por competências no Banco do Brasil, foram elaboradas 10(dez) perguntas-chave decompostas em questões menores que buscaram sondar o conhecimento e a opinião dos entrevistados a este respeito.

No capítulo seguinte, serão apresentados os resultados da pesquisa. Será abordada a gestão por competências como modelo de gestão aplicado ao contexto do Banco, a estrutura básica da gestão de pessoas na organização em foco a partir da leitura de documentos extraídos de publicações internas do Banco seguida da categorização e interpretação das entrevistas e da análise dos dados coletados.

4 RESULTADOS

Primeiramente, para subsidiar as análises neste trabalho, foi realizada uma leitura prévia de textos de diferentes autores sobre a gestão de pessoas e a gestão por competência. Depois disso, para complementar este estudo, foi feita uma pesquisa documental em cursos e instruções internas disponibilizados pelo Banco. Somente após estes procedimentos, as entrevistas foram iniciadas.

Para responder aos objetivos geral e específicos desta pesquisa, foram feitas perguntas aos entrevistados com a finalidade de investigar, por exemplo: a) sua percepção da gestão por competência; b) sua capacidade de descrever o modelo; c) seu conhecimento sobre as competências necessárias para o desenvolvimento de seu trabalho; d) sua avaliação do modelo.

O Quadro 2 relaciona cada objetivo específico com as perguntas que foram elaboradas com o fim de inquiri-los e/ou responde-los. Conforme mencionado antes, as perguntas da entrevista poderão ser consultadas no Apêndice A.

Objetivos	Perguntas
- Descrever como é o modelo de gestão de pessoas por competências no Banco do Brasil;	Perguntas 1 e 2 1) O(a) Senhor(a) poderia descrever, sucintamente, o modelo de gestão por competências adotado pelo Banco do Brasil? Como o(a) Senhor(a) avalia difusão deste modelo entre os funcionários? 2) O que o(a) Senhor(a) entende por gestão por competências? Como isso afeta o seu desempenho no Banco?
- Investigar a percepção dos funcionários pesquisados acerca da importância da gestão por competências para o desempenho de suas atividades;	Perguntas 1; 2 e 5 1) O(a) Senhor(a) poderia descrever, sucintamente, o modelo de gestão por competências adotado pelo Banco do Brasil? Como o(a) Senhor(a) avalia difusão deste modelo entre os funcionários? 2) O que o(a) Senhor(a) entende por gestão por competências? Como isso afeta o seu desempenho no Banco? Continua...

Objetivos	Perguntas
Continuação.	5) O(a) Senhor(a) concorda com o modelo de gestão por competências como meio para realizar o preenchimento dos cargos no Banco? Por favor, explique.
- Verificar se os entrevistados identificam os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para o exercício de suas atividades/funções;	<p>Perguntas 3; 4 e 6</p> <p>3) Competências essenciais são aquelas que identificam e diferenciam sua Unidade, dessa forma, o(a) Senhor(a) conhece qual ou quais são as competências essenciais da sua Unidade? O(a) Senhor(a) diria que elas estão sendo satisfatoriamente atendidas?</p> <p>4) Já houve ocasiões em que o(a) Senhor(a) se sentiu inapto para realizar alguma atividade/tarefa no seu trabalho? Por favor, descreva. Como essa lacuna de competências foi corrigida?</p> <p>6) O(a) Senhor(a) conhece quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) requeridos para o exercício de suas atividades e/ou funções no Banco? Por favor, explique. O(a) senhor (a) acredita que os demais funcionários de outras Unidades também estão cientes das competências que lhes são esperadas?</p>
- Identificar os aspectos do modelo de gestão por competências considerados negativos pelos entrevistados.	<p>Perguntas 7; 8; 9 e 10</p> <p>7) O(a) Senhor(a) concorda com o modelo adotado?</p> <p>8) Como o(a) Senhor(a) avalia a gestão por competências no Banco do Brasil?</p> <p>9) Se o(a) Senhor(a) fosse um gestor e tivesse o poder de interferir no modelo de gestão por competências o que o(a) Senhor(a) mudaria?</p> <p>10) O(a) Senhor(a) gostaria de acrescentar algo? Fazer sugestões ou críticas ao modelo ou à sua aplicação?</p>

Quadro 2 – Relação entre os Objetivos e Perguntas da Entrevista

Assim, o Quadro 2 foi elaborado para tornar mais explícita a relação de cada pergunta com os objetivos da pesquisa. Elas foram elaboradas de forma a sondar o conhecimento do entrevistado a respeito da gestão de pessoas em sua organização e o modo como ele percebe a influência do modelo no seu cotidiano. Contudo, cabe lembrar que se trata de entrevista semi-estruturada e, por isso, as perguntas não devem ser vistas como estanques, fixas. Ou seja, elas são um roteiro preparado para orientar, e não limitar a conversa entre entrevistador e entrevistado.

Na sequência, será feita uma breve descrição da gestão de pessoas no Banco do Brasil, seguida pela análise dos dados levantados a partir das entrevistas em conjunto com da teoria estudada.

4.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO BANCO DO BRASIL

De acordo com o que se depreende de informações obtidas em normativos e cursos do Banco, o BB avalia formalmente seus funcionários desde a década de 60. No começo, a avaliação era chamada de “Boletim de Informações” e o seu foco era o comportamento do funcionário no trato com os colegas e clientes do Banco. Seu sentido era sempre descendente, ou seja, os funcionários do nível diretivo e gerencial avaliavam seus subordinados numa periodicidade anual. Os funcionários eram sujeitos quase sempre passivos e executavam tarefas de rotina com pouca, ou quase nenhuma, proatividade. Era uma época em que a gestão de pessoas ainda não ocupava grande espaço na organização e se resumia nos processos básicos de recrutamento (via concurso público) e seleção.

Em 1972, o Banco criou a “Ficha Individual de Avaliação” cujo foco, sentido e periodicidade não diferiam do modelo anterior, e só a partir 1998, com a implantação da “Gestão do Desempenho Profissional” (GDP) é que o BB uniu o planejamento a um sistema de avaliação que pudesse medir os resultados alcançados e com periodicidade semestral. Assim, a GDP mudou o foco de avaliação até então vigente e o desempenho do funcionário (aliado ao seu comportamento diante da organização e de seus clientes), passou a ser prioritário. Neste momento, a avaliação deixou de ser exclusivamente descendente e inseriram-se os demais funcionários (subordinados) no ciclo avaliativo através da Pesquisa de Clima.

Para a GDP, o desempenho do funcionário é avaliado pelo grau de alcance de resultados por meio do cumprimento de metas, levando-se em consideração o comportamento pessoal do avaliado. Nesse sentido, o posicionamento do Banco coincide com o que foi constatado por Ruas (2005). Em seu trabalho, o autor, ao avaliar os resultados obtidos a partir de uma pesquisa realizada com empresas do Rio Grande do Sul, verificou que a noção de competência (ainda em fase de construção no meio pesquisado) associa-se a “[...]uma lógica de orientação para resultados, predominantemente veiculada no sentido *top down*, lógica essa que é sustentada mais pelo discurso e pela definição de metas do que por ações sistemáticas.” (RUAS, 2005, p.39). Também aqui, é possível verificar a importância do alcance de metas e de resultados. O desempenho do funcionário é medido a partir da sua capacidade de entrega.

Já em 2005, numa concepção mais moderna e alinhada ao planejamento estratégico da organização, o Banco lançou a Gestão do Desempenho Profissional por Competências. Esse modelo contempla, além do desempenho – significando o alcance de resultados por meio do cumprimento de metas – a preocupação com o desenvolvimento de competências e o planejamento da carreira do funcionário, além do *feedback* ao final do processo. O sentido da avaliação parte de várias fontes e por isso, ela é mais completa (Avaliação 360°), com a participação de todos os envolvidos em uma mesma área e ainda com a autoavaliação. Sua periodicidade também é semestral, porém é possível seu acompanhamento até o fim de cada período de análise. Neste momento, pode-se encontrar fortes traços do estruturalismo na filosofia do BB, uma vez que o modelo passa a focar o desenvolvimento de competências no funcionário de forma que este possa sempre gerar resultados para a organização. Ou seja, o Banco procura alocar o funcionário de acordo com suas competências de maneira a viabilizar e sustentar sua estratégia.

No atual modelo, é possível (e necessário) que os superiores, subordinados e pares façam anotações na GDP de seus colegas durante todo o período compreendido entre o início e o fim de cada semestre. Essas anotações vão contribuir com o aprimoramento do funcionário à medida que são incluídas sugestões, elogios, críticas e incentivos. Essa ferramenta faz parte do acompanhamento e do controle do processo pelos gestores.

4.1.1 A Gestão do Desempenho Profissional por Competências – GDP no Banco do Brasil

Implantada formalmente no ano de 2005, a Gestão do Desempenho por Competências (GDC) é um instrumento de gestão do qual participam todos os funcionários do Banco. De acordo com a proposta da organização, a GDC [...] “considera que o desempenho do funcionário é constituído por suas competências e pelos resultados gerados com a aplicação dessas competências em sua atuação profissional.” (Curso Gestão de Desempenho por Competências, 2010, p.15). Assim, são avaliadas as ações de trabalho de cada funcionário e a contribuição que essas ações trazem para os resultados de sua Unidade de atuação e da organização como um todo.

Entre os objetivos da GDC incluem-se:

- orientar o processo de desenvolvimento profissional;
- contribuir com planejamento de carreira do funcionário do BB;
- facilitar a consecução dos objetivos organizacionais do Banco; e
- subsidiar outros sistemas e programas de gestão de pessoas dentro da própria organização.

Nota-se, a partir da leitura de sua definição e de seus objetivos, a evidente influência dos preceitos da Abordagem Estratégica na gestão de pessoas do BB como forma de organizá-las e desenvolvê-las na direção do cumprimento da estratégia organizacional.

Após esta breve descrição da gestão de pessoas no Banco do Brasil, segue a análise das questões respondidas. Para possibilitar um melhor entendimento destas, elas foram separadas por categorias de análise.

4.2 CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Para melhor facilitar a interpretação dos dados coletados na entrevista, eles foram separados por categorias. As categorias foram criadas a partir de “palavras-chave” comuns na fala de cada respondente no momento em que os

questionamentos foram feitos. Essas palavras-chave, (e as categorias que delas derivaram), mantêm uma relação de pertinência com as perguntas feitas na entrevista, com o referencial teórico e com os objetivos da pesquisa. A partir delas, as respostas dos entrevistados foram sendo agrupadas e selecionadas para a construção da análise.

Assim, foram criadas as seguintes categorias que serão logo adiante comentadas:

- A Competência Identificada com o Cumprimento de Metas;
- A Gestão por Competências como uma “Gestão por Capacidades”;
- Sobre as Competências Organizacionais e Individuais;
- A Competência se confunde com a prescrição de tarefas e
- Avaliação da Gestão por Competência pelos Entrevistados.

Para relacionar cada palavra chave oriunda da fala dos respondentes com as perguntas que as originaram, e, por fim, com as categorias de análise, construiu-se o Quadro 3 – Relação das Palavras Chave com as Perguntas da Entrevista e com as Categorias de Análise.

Palavra chave	Perguntas Relacionadas	Categoria de Análise
Metas	1) O(a) Senhor(a) poderia descrever, sucintamente, o modelo de gestão por competências adotado pelo Banco do Brasil? Como o(a) Senhor(a) avalia difusão deste modelo entre os funcionários?	A Competência Identificada com o Cumprimento de Metas;
Capacidades	2) O que o(a) Senhor(a) entende por gestão por competências? Como isso afeta o seu desempenho no Banco?	A Gestão por Competências como uma “Gestão por Capacidades”;
Conhecimentos	3) Competências essenciais são aquelas que identificam e diferenciam sua Unidade, dessa forma, o(a) Senhor(a) conhece qual ou quais são as competências essenciais da sua Unidade? O(a) Senhor(a) diria que elas estão sendo satisfatoriamente atendidas? 4) Já houve ocasiões em que o(a) Senhor(a) se sentiu inapto para realizar alguma atividade/tarefa no seu trabalho? Por favor, descreva. Como essa lacuna de competências foi corrigida?	Sobre as Competências Organizacionais e Individuais;
Tarefas	6) O(a) Senhor(a) conhece quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) requeridos para o exercício de suas atividades e/ou funções no Banco? Por favor, explique. O(a) senhor (a) acredita que os demais funcionários de outras Unidades também estão cientes das competências que lhes são esperadas?	A Competência se confunde com a prescrição de tarefas; Continua...

Palavra chave	Perguntas Relacionadas	Categoria de Análise
Continuação.	5) O(a) Senhor(a) concorda com o modelo de gestão por competências como meio para realizar o preenchimento dos cargos no Banco? Por favor, explique.	Avaliação da Gestão por Competência pelos Entrevistados.
	7) O(a) Senhor(a) concorda com o modelo adotado?	
Pessimismo	8) Como o(a) Senhor(a) avalia a gestão por competências no Banco do Brasil?	
	9) Se o(a) Senhor(a) fosse um gestor e tivesse o poder de interferir no modelo de gestão por competências o que o(a) Senhor(a) mudaria?	

Quadro 3 - Relação das Palavras Chave com as Perguntas e Categorias de Análise

Fonte: elaborado pela autora.

Adiante, seguem os comentários sobre cada categoria.

4.2.1 A Competência Identificada com o Cumprimento de Metas

As atividades desenvolvidas no Banco se enquadram no que se pode chamar de setor de serviços. Assim, diante da pouca previsibilidade das relações comerciais (negócios) e profissionais, a preocupação cotidiana com os resultados parece ter superado a ênfase nas tarefas. Isso porque o resultado é mais importante do que a forma que se utiliza para alcançá-lo. Segundo Ruas (2005, p.35), “Nesse contexto, o protagonista do trabalho, além de *sabe fazer*, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de *identificar e selecionar o como fazer* a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta”.

Quando solicitados a descrever a gestão por competências no BB (pergunta número 1), verificou-se um bom nível de consenso entre as respostas dadas. Isso talvez se justifique pelo treinamento obrigatório dado pela organização a todos seus funcionários sobre o tema. A questão do cumprimento de metas e do alcance de resultados foi bastante enfatizada. Isso fica claro nas respostas abaixo transcritas:

No Banco, todos somos obrigados a cumprir metas e a GEPES¹ trabalha para isso. Teoricamente... o Banco seleciona e nomeia os funcionários de acordo com seus conhecimentos e sua capacidade de cumprir metas e de gerar resultados. ENTREVISTADO B.

[...] o BB se utiliza das competências informadas pelo funcionário, no TAO, para selecionar e promover aqueles que possuem habilidades específicas para certos cargos/serviços. ENTREVISTADO C.

Acredito que o modelo trabalha, em tese, para colocar o funcionário no desempenho de suas funções de acordo com sua bagagem de conhecimentos e com sua capacidade de gerar resultados para a instituição. ENTREVISTADO F.

A GDC² serve para o Banco conhecer quais são os funcionários mais preparados para um cargo...quais são seus conhecimentos...e para descobrir quem possui mais capacidade de cumprir as metas, né? O funcionário cadastra no TAO sua formação, faz cursos e busca desenvolver competências para poder concorrer a cargos melhores...mas não adianta nada ter um currículo certinho e não cumprir as metas... ENTREVISTADO H.

As demais respostas também contemplaram a questão da gestão de pessoas baseada nos conhecimentos e na capacidade de o funcionário cumprir metas. Fica evidente a noção de competência associada ao alcance de resultados, tal como verificado por RUAS (2005, p. 35) quando analisou a gestão por competências em empresas do Rio Grande do Sul. Nas palavras do autor: “Especialmente no setor de serviços, atividade econômica predominante no contexto atual de negócios, o foco é cada vez mais dirigido para os resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa.”

¹ GEPES é a unidade regional responsável pelos processos de gestão de pessoas no BB.

² GDC é a abreviação da Gestão de Pessoas por Competências. É a forma mais usual que os funcionários utilizam para falar sobre o assunto.

4.2.2 A Gestão por Competências como uma “Gestão por Capacidades”

De acordo com Ruas (2005, p. 39):

As capacidades podem ser entendidas como potenciais de competências que estão disponíveis para serem mobilizados numa situação específica. Esses potenciais (conhecimentos, habilidades, atitudes passíveis de desenvolvimento) teriam sido desenvolvidos em circunstâncias anteriores, por vezes em processos de formação e/ou treinamentos específicos, outras vezes durante as próprias práticas de trabalho

Ainda de acordo com o mesmo autor, “As *competências* são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando for o caso). (RUAS, 2005, p. 39).

Dessa forma, quando questionados sobre o que entendiam a respeito da gestão por competências e como isso afetava sua atuação, (pergunta número 2), o que se pôde perceber é que, para os entrevistados, o modelo de gestão de pessoas adotado no BB pode ser entendido como uma forma de a organização identificar seus conhecimentos e reconhecer suas capacidades a fim de promovê-los de acordo com seu resultado. Mais uma vez as respostas se mostraram bastante semelhantes – especialmente entre os Analistas – possivelmente, mais um reflexo dos treinamentos oferecidos pelo Banco e pela maior experiência destes. Seguem algumas transcrições de respostas dos entrevistados que comprovam tal semelhança:

Gestão por Competências é uma forma do gestor orientar e promover seus subordinados de acordo com as competências de cada um...adaptando cada funcionário onde ele se enquadra melhor, de acordo com seus conhecimentos e experiências. Esse tipo de gestão não afeta meu desempenho no Banco, porém me incentiva a buscar conhecimento, via experiência, para tentar ser promovida. ENTREVISTADO C.

Gestão por competências é a metodologia em que o funcionário deve merecer uma ascensão profissional baseada em sua formação e capacitação profissional. Me afeta no sentido de estar buscando uma melhor formação e desenvolvimento de habilidades e competências. ENTREVISTADO F

Gestão por competências?...acredito que seja a forma do Banco...trabalhar as pessoas a partir das competências delas... ENTREVISTADO J.

No entanto, também apareceram respostas do tipo:

Não entendo bem... aí fica difícil explicar como me afeta. Acho que não me afeta muito não[...] ENTREVISTADO K

4.2.3 Sobre as Competências Organizacionais e Individuais

Com base no conceito de *core competence* de Prahalad e Hamel, (1990, *apud* RUAS, 2005), faz parte de suas características, “o pressuposto de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa.” (RUAS, 2005, p.42). No entanto, essa não é a realidade que se verificou no grupo em análise. Falta na Unidade pesquisada uma cultura de difusão de suas competências essenciais, ou de sua missão dentro da organização a qual está inserida. Assim, o que foi possível perceber é que não existe, para o funcionário, um conceito de competências essenciais fixo, definido e propagado pela Unidade. Contudo, a maioria possui uma ideia geral dessas competências. Na verdade, essa ideia está mais próxima da noção de competência básica do que de competência essencial – aquelas que as distinguem e as diferenciam. Segue abaixo, dois exemplos que ilustram e resumem os demais:

Sim, conheço. A competência essencial do CSL é a prestação de um serviço de logística com qualidade e eficiência para apoiar os negócios do Banco. ENTREVISTADO C

As competências essenciais da minha Unidade são a gestão e a condução dos processos de logística do Banco junto à Diretoria. ENTREVISTADO H

Assim, sobre as competências essenciais do CSL (pergunta número 3), seis dos onze entrevistados responderam conhecer quais as *core competences* de sua Unidade. Contudo, essas respostas não necessariamente coincidem com o que, de fato, são essas competências. Apesar de não haver uma definição clara de *core competence* no grupo, nenhum entrevistado afirmou que estas pudessem não estar sendo satisfatoriamente atendidas em sua Unidade.

Quanto às competências individuais, no grupo analisado, estas aparecem mais próximas da noção de conhecimentos – uma das componentes das capacidades, segundo RUAS (2005). Fala o autor que as capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) somente adquirem status de competência, quando mobilizadas em determinado contexto, para a consecução de algo, gerando um resultado. Assim, o indivíduo pode ter sido considerado competente em um momento e em outro não. Isso porque não basta que se possuam as capacidades (CHA's) se estas não se prestam a um fim.

Para os entrevistados, uma lacuna de competência equivale a uma lacuna de conhecimentos. Assim, ao serem questionados se já houvera ocasião em que tenham se sentido inaptos para realizar seu trabalho (pergunta número 4), os entrevistados B, E, F, H, J e K afirmaram terem estado nessa situação em algum momento.

Dentre as alternativas levantadas para corrigir essa situação citam-se:

[...] procurei nas instruções uma solução. ENTREVISTADO H;

[...] conversei com meu gerente e ele me ajudou... ENTREVISTADO B;

[...] falei com um colega que conhecia os procedimentos e ele me ensinou o que fazer. ENTREVISTADO F.

Percebe-se, portanto, a identificação da competência com o conhecimento e com as informações dos quais o funcionário deve ter acesso para poder exercer suas atividades. Procurar uma solução nas instruções internas, conversar com outros colegas que já possuem um conhecimento sobre algo, são exemplos de atitudes tomadas para corrigir essas lacunas de “competências”.

4.2.4 A Competência se Confunde com a Prescrição de Tarefas

Uma das questões mais importantes para a análise foi a de número 6 que perguntou se o funcionário conhecia quais eram as competências requeridas para o exercício de suas atividades no Banco. Foi possível perceber uma certa confusão entre o conceito de competência e a simples enumeração de tarefas. Seguem três exemplos que ilustram os demais:

Conheço. São a agilidade, a presteza, a iniciativa, proatividade, etc. ENTREVISTADO F.

Sim. Trata-se da condução de mapas, instalação de dependências, remanejamentos, parada de dependência [...]. ENTREVISTADO C.

[...] coordenação dos diversos intervenientes dos processos de instalação de dependência com tempestividade, fazer visitas nos locais de instalação e levantar as pendências buscando solucioná-las com pontualidade, fazer relatórios e preencher planilhas para acompanhamento, preencher o ATB³. ENTREVISTADO H

³ ATB: Acordo de Trabalho.

O primeiro exemplo cita um rol de competências individuais genéricas que se aplicam a quaisquer situações de trabalho. O segundo não passou de uma descrição das tarefas próprias de seu cargo, ou seja, não citou nenhuma competência, mas enumerou uma série de tarefas. Já o terceiro exemplo confunde os dois conceitos.

Quando o funcionário fala sobre condução de parada e de instalação de dependências, dos processos de remanejamento, do preenchimento e acompanhamento de planilhas, etc, ele está, na verdade, relacionando algumas das atividades que desenvolve (ou deveria desenvolver) no seu dia a dia de trabalho. Aqui, é possível relacionar com clareza, a noção de competência associada à “prescrição de tarefas” baseada nos princípios da Administração Científica – tal como propõe a corrente americana de gestão de pessoas (FLEURY, 2002). Fica também comprovado que o funcionário não tem clareza sobre o que de fato, é uma competência e o que é apenas uma tarefa.

Conforme Ruas (2005), é sabido que nem mesmo no meio organizacional essa definição seja assim tão clara. No entanto, cabe à organização oferecer aos seus funcionários uma melhor orientação sobre o que ela considera como sendo competência, fazendo inclusive, um desdobramento destas em tarefas.

4.2.5 Avaliação da Gestão por Competência pelos Entrevistados

Apesar de possuir diferentes canais (Intranet, Ouvidoria, grupos de discussões) para que o funcionário manifeste suas ideias e opiniões, ainda é nos “corredores” que eles se sentem mais à vontade para discutir as questões que mais lhes afetam. Dentre estas, a Gestão de Desempenho por Competências.

O Banco oferece cursos (auto instrucionais, presenciais) sobre diversos temas. O curso Gestão de Desempenho por Competências é auto instrucional e obrigatório para todos os funcionários ativos. Através dele, a organização apresenta o modelo, enumera suas principais características, dissemina suas ideias e dá orientações. Todos são avaliados e tem a oportunidade de também avaliar seus pares, superiores e subordinados. É um modelo participativo, mas que ainda suscita dúvidas.

A GDC serve como uma ferramenta para a organização conhecer o desempenho do funcionário, para enquadrá-lo nos cargos de acordo com suas competências, para apontar novas necessidades de treinamento/ desenvolvimento, etc. No entanto, dentre os entrevistados, foi percebida uma certa insegurança em relação ao modelo. Assim, quando questionados quanto a sua concordância com o modelo de gestão de pessoas adotado pelo BB como forma de preenchimento de cargos (pergunta número 5 e número 7) – verificou-se unanimidade nas respostas: todos concordam, porém, com ressalvas.

Segue a transcrição das respostas de alguns dos entrevistados que demonstram essa situação:

Concordo desde que seja realmente cumprida em todas as promoções.
ENTREVISTADO I

Concordo com o modelo desde que haja uma transparência quanto aos métodos utilizados para o preenchimento de cargos no banco.
ENTREVISTADO J

Acredito que a GDC deve ser considerada, mas não deve ser o único critério [...]. ENTREVISTADO K:

Quanto à avaliação da GDC no BB (pergunta número 8), as respostas foram mais carregadas de pessimismo do que de confiança. Eles disseram considerá-la:

Péssima [...] – ENTREVISTADO A;

Ruim [...] – ENTREVISTADO K;

Regular [...] – ENTREVISTADO B.

Boa. Acredito que o modelo atual é um progresso se levarmos em consideração o modelo antigo, mas precisamos incluir mecanismos para que seja mais justo. – ENTREVISTADO H.

Esse pessimismo talvez se justifique pelo fato de o funcionário do nível mais baixo da estrutura organizacional se sentir menos motivado, uma vez que as atividades que este executa costumam ser mais previsíveis (pois são previamente prescritas) e repetitivas. A partir de análises empíricas, Ruas (2005, p. 40), constatou que o emprego da noção de competência na área operacional apareceu “[...] reduzido à mobilização das capacidades de conhecimento e habilidade. Isso porque os responsáveis entendem que os aspectos atitudinais são muito dificilmente avaliáveis nas atividades repetitivas.” Posicionamento que vai ao encontro do que foi observado nesta pesquisa.

Mais adiante, eles foram levados à condição de serem gestores do modelo analisado (pergunta número 9). Nessa situação, eles dizem o que mudariam para melhorar a GDC. Seguem algumas respostas:

Tudo. ENTREVISTADO A;

Eu melhoraria a questão das avaliações...acho muito subjetiva [...].
ENTREVISTADO B;

Não adianta você treinar funcionário se você não reconhece o serviço dele.
Eu criaria um sistema de recompensa. Acho que daria certo. Do que adianta
você se esforçar, cumprir metas e não ser recompensado por isso...
Também não concordo com a avaliação do jeito que ela é...é subjetiva
demais! ENTREVISTADO H.

Quanto à abertura dada ao entrevistado para sugerir, criticar, ou fazer algum comentário extra (pergunta número 10), todos os respondentes optaram por não se manifestar.

Após a conclusão da análise das entrevistas, foi possível perceber que a noção do conceito de competência entre os funcionários de nível operacional do CSL Brasília ainda está em desenvolvimento, ora se aproximando da ideia de capacidades, ora se confundindo com a prescrição de tarefas. O capítulo seguinte traz os comentários finais – permeado de algumas considerações que abrangem todos os assuntos aqui tratados, apesar das limitações impostas a esta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral dessa pesquisa foi o de investigar a percepção dos funcionários de nível operacional acerca da gestão por competências no BB. Após a leitura de estudiosos sobre o assunto, da pesquisa documental e das entrevistas, o que ficou evidenciado foi que todos os funcionários entrevistados possuem uma noção básica sobre o tema. Por outro lado, falta clareza na definição de quais seriam as competências requeridas para o desempenho das atividades de rotina de cada cargo e o que mais pareceu indefinido, foi a diferenciação entre o que seria uma competência e o que seriam conhecimentos e/ou apenas tarefas.

Contudo, essa não parece ser uma dificuldade exclusiva do funcionário do BB. Ao longo deste breve trabalho, Ruas (2005), foi citado diversas vezes para demonstrar que a noção de competência ainda não está muito definida entre o meio organizacional. Até mesmo no caso específico do Banco – uma organização altamente estruturada e moderna – esta noção ainda está associada à prescrição de tarefas e ao cumprimento de metas.

A partir da leitura dos normativos do Banco, foi possível depreender que, para a organização, a noção de competências está associada às ações empreendidas pelos funcionários – ou seja, àquilo que o profissional faz – enquanto os resultados da Unidade (alcance de metas) representam consequências dessas ações. Essa perspectiva de competência se aproxima muito do que Ruas (2005) fala sobre a ideia da competência em ação, bem como da Abordagem Estruturalista que, segundo Fischer (2002), nasceu da necessidade de se vincular a gestão de pessoas às estratégias da organizacionais.

Assim sendo, não é de se estranhar que a percepção do funcionário do Banco seja fortemente influenciada pela ideia da competência como sendo aquilo que ele deve saber (seu conhecimento) para poder fazer algo (seu trabalho) e gerar um resultado (cumprir metas). A gestão de desempenho por competências, hora alguma foi identificada pelos funcionários como um meio para o seu desenvolvimento profissional. Sua percepção um tanto “reduzida”, a assimila como uma forma de o seu gestor identificar seus conhecimentos; reconhecer suas habilidades (experiências) e promovê-los de acordo com seu desempenho (alcance de metas). Finalmente, de acordo com a proposta do BB, o que se espera é que esse processo

de gestão de pessoas contribua para que a Empresa cumpra com sua missão e atinja os objetivos definidos em sua estratégia.

Para esclarecer essa percepção um tanto parcial da gestão por competências, sugere-se a abordagem do tema em cursos presenciais e/ou à distância ou até mesmo a contratação de um pacote de palestras com uma empresa idônea e especialista no assunto para melhor elucidar a GDP no Banco em todos os seus níveis (estratégico, tático e operacional). Também é válido abrir grupos de discussão sobre o tema e principalmente, disseminar a missão de cada Unidade de forma que todos os funcionários a conheçam e compreendam. É importante que cada um saiba qual é o seu trabalho, como realizá-lo, como desenvolver-se para aprimorá-lo ou para exercer novos cargos e outras atividades. Enfim, compreender o que a organização espera dele, qual a sua contribuição para os resultados da empresa, como melhorar seu desempenho, etc.

Assim, conclui-se a partir da pesquisa realizada, que não basta que as instruções sejam emanadas no sentido *top down* da organização se elas não são bem compreendidas em sua base. Para que haja incorporação de uma cultura de gestão por competências, deve-se, primeiro, trabalhar o seu sentido com mais ênfase para que seja bem compreendido por todo o corpo de funcionários. Esse entendimento serve para que tanto a organização quanto seus colaboradores tenham consciência de quais são as competências que eles precisam adquirir ou desenvolver para obter um melhor resultado e, principalmente, para enxergarem qual é a contribuição do seu trabalho. Esse pode ser um ponto de partida para que os trabalhadores sejam remunerados de acordo com suas entregas.

Considera-se que, para o Banco, os resultados obtidos através desta pesquisa sobre a percepção de seus funcionários em relação à gestão por competência são importantes porque a organização precisa desse *feedback* para aprimorar seus métodos de gestão de pessoas. Com isso, ganha o funcionário por sentir-se mais valorizado ao ser ouvido no seu trabalho; por sentir-se mais inserido no ambiente organizacional e mais motivado quando é percebido e reconhecido pelo que faz e por seus resultados. E, ganha a organização por reduzir a rotatividade e os seus custos, por ter funcionários mais motivados e comprometidos, gerando valor para ambas as partes.

Finalmente, apesar das limitações deste breve trabalho, tais como seu caráter qualitativo que impede generalizações, a dificuldade de estender a pesquisa a um

número maior de pessoas e de Unidades no Banco, a disponibilidade dos entrevistados, entre outros fatores que o restringiu tanto do ponto de vista do seu objetivo quanto das suas pretensões, espera-se que ele sirva para oportunizar uma nova discussão acerca do tema da gestão por competências sob o ponto de vista do funcionário operacional. Isso porque ele é a base de qualquer organização e por isso, deve ser bem orientado, treinado e esclarecido.

Futuras pesquisas poderão ser empreendidas para melhor averiguar o entendimento da gestão por competências e sua aplicação nos diferentes níveis das organizações. Uma vez que o entendimento desse modelo de gestão de pessoas ainda não esteja totalmente compreendido por todos os sujeitos envolvidos no processo, seus resultados poderão ser inferiores aos potenciais. Espera-se que a gestão por competências auxilie na aquisição e no desenvolvimento de competências nas pessoas e nas organizações de modo que possa gerar resultados para ambas as partes e não seja reduzida à simples prescrição de tarefas e/ou aquisição conhecimentos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p.35-50.

BANCO DO BRASIL S.A. **Instruções Normativas -IN 374-1**. Avaliações Internas de Pessoal . Brasília: Intranet, 2011

BANCO DO BRASIL S.A. **Instruções Normativas**. Gestão de Pessoas. Brasília: Intranet, 2011.

BANCO DO BRASIL S.A. Diretoria de Gestão de Pessoas. Curso de Gestão de Desempenho por Competências. **Universidade Corporativa Banco do Brasil**, 2010.

BRASIL. **A Política de Recursos Humanos na Gestão FHC**. Coleção Gestão Pública, V5 – Brasília: MP, SEGES, 2002. 108p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

CHANLAT, Jean-François. (org.). **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, v.2, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.11-34.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. .In: FLEURY, M.T.L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.51-61.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional**: um estudo com as maiores empresas brasileiras - Relatório 02/2006, 2006.196 p. Disponível em < <http://eaesp.fgvsp.br/sites/eaesp.fgvsp.br/files/publicacoes/Rel%20022006.pdf> >. Acesso em: 16 nov. 2011

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à Administração**, 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

PONTE et al. Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre Balanced Scorecard: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006. **Congresso ANPCONT, I, 2007, Gramado**. Disponível em: www.anpcont.com.br/site/docs/congresso/03/EPC079.pdf . Acesso em 02. jul. 2011.

RIBEIRO, Lore Margarete Manica; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Remuneração por Competências**: o ponto de vista dos gestores de uma organização financeira estatal. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 4, Número 2, p. 135-154, 2003. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.com.br/editora/index.php/RAM/article/view/40/40>>. Acesso em: 03 out. 2011

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto Limas. A Problemática do Desenvolvimento de Competências e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. **Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento**. São Paulo, Agosto, 1999. Disponível em <http://www.ea.ufrgs.br/gap/arquivo1/arquivo1_cap3.htm>. Acesso em 10 nov., 2011.

RUAS, Roberto Limas; ANTONELLO, Cláudia; BOFF, Luiz Henrique (org). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis. Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 3 ed., 2001, 121p. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%da%Pesquisa%203a%20edicao.pdf>> Acesso em 02 jul. 2011.

SINGH, Simon. **Big Bang**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

A questão de pesquisa a ser investigada neste trabalho é a seguinte: **Qual a percepção dos funcionários do nível operacional do Centro de Serviços de Logística (CSL), subordinado da Diretoria de Apoio aos Negócios e Operações (DINOP), em relação ao significado e aos impactos da gestão por competências no Banco do Brasil?** A pesquisa se restringe a investigar apenas os funcionários do nível operacional porque é neste nível que se encontram a maioria dos funcionários da organização bem como da Diretoria pesquisada.

Objetivo Geral: Investigar a percepção dos funcionários do nível operacional do Centro de Serviços de Logística (CSL Brasília) em relação à gestão por competências no Banco do Brasil.

Objetivos Específicos:

- Descrever como é o modelo de gestão de pessoas por competências no Banco do Brasil;
- Investigar a percepção dos funcionários pesquisados acerca da importância da gestão por competências para o desempenho de suas atividades;
- Verificar se os entrevistados identificam os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para o exercício de suas atividades/funções;
- Identificar os aspectos do modelo de gestão por competências considerados negativos pelos funcionários entrevistados.

APRESENTAÇÃO

A presente entrevista da qual o Sr(a). é convidado a participar, faz parte de uma das etapas do trabalho de conclusão de curso de Pós Graduação em Administração Pública Contemporânea da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Salienta-se que os dados aqui coletados serão utilizados estritamente para fins acadêmicos e para a confecção deste trabalho.

Com o intuito de criar um clima de confiança e de cooperação, será garantido o total anonimato de sua identidade e o sigilo das informações prestadas.

Obrigada!

Perfil dos Entrevistados

1. Sexo:

Masculino Feminino

2. Idade:

3. Escolaridade:

Ensino Médio

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós Graduado

4. Cargo na Empresa:

Escriturário

Assistente

Analista

5. Tempo de exercício no cargo atualmente ocupado

menos de 3 anos

entre 3 e 5 anos

mais de 5 e menos de 10 anos

mais de 10 anos

Perguntas

1) O(a) Senhor(a) poderia descrever, sucintamente, o modelo de gestão por competências adotado pelo Banco do Brasil? Como o(a) Senhor(a) avalia difusão deste modelo entre os funcionários?

2) O que o(a) Senhor(a) entende por gestão por competências? Como isso afeta o seu desempenho no Banco?

3) Competências essenciais são aquelas que identificam e diferenciam sua Unidade, dessa forma, o(a) Senhor(a) conhece qual ou quais são as competências essenciais da sua Unidade? O(a) Senhor(a) diria que elas estão sendo satisfatoriamente atendidas?

4) Já houve ocasiões em que o(a) Senhor(a) se sentiu inapto para realizar alguma atividade/tarefa no seu trabalho? Por favor, descreva. Como essa lacuna de competências foi corrigida?

5) O(a) Senhor(a) concorda com o modelo de gestão por competências como meio para realizar o preenchimento dos cargos no Banco? Por favor, explique.

6) O(a) Senhor(a) conhece quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) requeridos para o exercício de suas atividades e/ou funções no Banco? Por favor, explique. O(a) senhor (a) acredita que os demais funcionários de outras Unidades também estão cientes das competências que lhes são esperadas?

7) O(a) Senhor(a) concorda com o modelo adotado?

8) Como o(a) Senhor(a) avalia a gestão por competências no Banco do Brasil?

9) Se o(a) Senhor(a) fosse um gestor e tivesse o poder de interferir no modelo de gestão por competências o que o(a) Senhor(a) mudaria?

10) O(a) Senhor(a) gostaria de acrescentar algo? Fazer sugestões ou críticas ao modelo ou à sua aplicação?

Obrigada!