

GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO NO BANCO DO BRASIL: GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA – GDP

**Autores: Fernanda Karlla de Oliveira Nunes
Maria Valéria Araújo**

RESUMO

A abordagem relacionada à gestão de pessoas baseada em competências tem sido um tema freqüente no ambiente organizacional. Considerando o cenário de constantes mudanças torna-se um desafio à manutenção da vantagem competitiva, o que justifica o interesse pelo tema. A Avaliação de Competências é um processo que busca auxiliar na estruturação de uma visão mais objetiva do potencial de cada funcionário, por se tratar de uma avaliação sistemática, que envolve não só o funcionário, mas também os supervisores ou aqueles que estejam familiarizados com os métodos de trabalho e com as metas da organização. Este estudo teve o objetivo de descrever e identificar como é realizada a avaliação de desempenho no Banco do Brasil que adotou a gestão de competências, analisando os reflexos do seu resultado na gestão da força de trabalho. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica, relacionando a gestão da força de trabalho com o modelo da avaliação de desempenho profissional por competência - GDP.

Palavras-Chave: Competências; Gestão por competências e Avaliação de desempenho.

1 INTRODUÇÃO

Uma boa gestão da força de trabalho é de fundamental importância para que uma organização alcance êxito em seus objetivos. Toda e qualquer ação dentro de uma organização passa necessariamente pelas pessoas, sendo essas então consideradas as responsáveis diretas pela geração de resultados.

Nesse sentido, fica cada vez mais evidente que entender a dinâmica da gestão da força de trabalho como elemento chave do sucesso das organizações tem gerado inúmeros estudos na área de gestão estratégica bem como, uma preocupação crescente dos profissionais de gestão de pessoas.

Tal tarefa se torna ainda mais complexa quando estamos tratando de grandes organizações, como é o caso das instituições financeiras que, via de regra, possuem um número expressivo de pessoas envolvidas em suas atividades.

Uma vez reconhecida a relevância que o assunto assume nos dias atuais, além da magnitude da maioria das instituições financeiras, o presente trabalho se propõe a analisar a gestão da força de trabalho do Banco do Brasil frente aos desafios que se apresentam em razão de mudanças recentes ocorridas no foco estratégico da empresa.

O Banco do Brasil é uma instituição financeira de grande importância para o mercado brasileiro, líder do mercado de ativos financeiros, com mais de 5.000 agências distribuídas por todo o Brasil e 40 pontos de atendimento no exterior. Hoje conta com um quadro de aproximadamente 109.000 funcionários, além de colaboradores terceirizados e demais funcionários de empresas de seu conglomerado.

Nos últimos anos o Banco do Brasil seguiu claramente a orientação estratégica focada no crescimento. Tal orientação, segundo informações divulgadas pelo próprio banco, em seu sítio na internet resultou no crescimento surpreendente de sua base de clientes de 2,6 milhões em 2000 para 52,7 milhões em 2010. Atualmente o banco promoveu mudanças em sua estrutura levando a crer que o foco, que antes era no crescimento, passou a ser na rentabilização e satisfação dos clientes já existentes na empresa.

A Avaliação de Desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática,

feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho. Ela é tradicionalmente definida como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho. O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização e talvez por isso seja característica mais óbvia a ser medida

Sem se deter na apreciação da nova estratégia do banco, e sim na repercussão que essas mudanças estão e ainda deverão ocasionar na gestão da sua força de trabalho, considerando a ferramenta atual adotado pelo Banco do Brasil em sua política de gestão da força trabalho que é a Gestão de Desempenho por Competências (GDP): questiona-se: essa ferramenta está devidamente alinhada com as novas estratégias de atuação definidas pelo banco?

Diante desse problema o objetivo do trabalho é analisar se a GDP (Gestão de Desempenho por Competências) da forma como é conduzida hoje pelo banco, reflete claramente o desempenho dos funcionários, contribuindo assim para o seu desenvolvimento;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SOBRE O BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808 pelo príncipe D. João VI. Trata-se de uma empresa de economia mista que além das atividades de intermediação bancária, atua nos ramos de seguridade e prestação de serviços a diversos segmentos de mercado.

De 1964 a 1985 o Banco do Brasil contou com a existência da conta movimento do Governo Federal. Porém, em 1986 ocorreu uma das principais alterações na história do BB: O Governo Federal decidiu extinguir a Conta Movimento. Esta conta assegurava ao banco o suprimento automático de recursos para suas operações. Em decorrência dessa mudança o Banco do Brasil foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado que já eram autorizados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986 o Banco constitui a BB

DTVM (BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S/A), iniciando sua transformação em conglomerado financeiro.

Em 1995 a empresa foi reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real, que havia sido implantado em 1994, com consequências significativas na queda de inflação e spread que afetou todo o sistema bancário.

Em 1997 o banco demonstrou a sua capacidade de adaptação às exigências de mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. A partir de então o banco passou a investir fortemente na modernização de sua estrutura, principalmente amparado em tecnologia de vanguarda aplicada ao setor bancário.

2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO

Historicamente a política de avaliar as pessoas e seu desempenho é um procedimento administrativo normal nos processos organizacionais. Considera-se que tenha iniciado mais ou menos com a revolução nas relações de trabalho na administração científica, com base na lógica mecanicista, trazida por Frederik Taylor. Quando Taylor sugeriu a adoção do método de eficiência à administração de pessoal, não se imaginou, na época, a enorme dificuldade que estaria surgindo (BARBOSA, 1996). Para a autora, uma coisa é mensurar a eficiência de máquinas e produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra é julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, que possuem características complexas e de difícil mensuração.

Portanto, durante muito tempo e ainda nos dias atuais, desempenho associa-se exclusivamente à produtividade ou à quantidade de trabalho executado. A filosofia na qual se baseia este tipo de política de avaliação assentava-se em uma visão de mundo unicamente industrial que buscava identificar quem produzia e quem não produzia. A partir da década de vinte, com a escola das Relações Humanas, a visão da avaliação de desempenho, como um artifício punitivo e controlador da produção, começa a se dissipar (BARBOSA, 1996).

Atualmente, a avaliação de desempenho é percebida como uma política importante de gestão, sendo integrada à administração moderna para a gestão de pessoas, perdendo o caráter punitivo, e adquirindo o status de meio de mensurar as

necessidades e realizações organizacionais e individuais da equipe (BARBOSA, 1996).

Para Ribeiro (1999), a idéia de avaliação de desempenho tem cedido lugar à noção de gestão do desempenho. Com base na gestão estratégica de pessoas, a gestão de desempenho evidencia-se como uma ferramenta importante para a identificação e análise das competências, tanto organizacionais como individuais. A gestão de desempenho engloba variáveis ligadas à gestão estratégica de pessoas, indo além da avaliação de desempenho isoladamente, uma vez que ao avaliar o desempenho do indivíduo, a organização envolve-se em analisar os resultados e aperfeiçoá-los com base nos dados apurados.

Para autores como Dutra (2004) e Souza et al., (2005) o processo periódico de avaliação de desempenho orienta-se para os fatores críticos de sucesso e para a quantificação contínua do desempenho que agrega valor ao negócio, também denominado de “entrega”, devendo ser percebido como uma ferramenta de melhoria que proporciona feedbacks sistêmicos importantes ao desenvolvimento (SOUZA et al., 2005).

Deste modo, a avaliação de desempenho cumpre um importante papel organizacional, sugerindo o que será avaliado, direcionando o método de realização do trabalho, normatizando mecanismos adequados para a avaliação, apresentando os objetivos a serem alcançados, apontando formas de comunicação dos resultados e alternativas de monitoramento, sugerindo investimento em desenvolvimento individual e vinculando resultados apurados à recompensa (SOUZA et al., 2005).

A gestão por competências é um sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

O gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional, e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos. Isso representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade

e autogestão dos funcionários. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho.

O primeiro passo é definir as competências técnicas, conceituais e as interpessoais, dentro de cada função. É importante salientar que definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais as capacitações devem ser mais desenvolvidas, protegidas ou diminuídas.

O modelo de Gestão por Competência, a avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o funcionário a clarear para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar. Esse processo deverá sempre estar alinhado as competências essenciais da própria organização.

A avaliação inicia-se pelo mapeamento, que irá permitir colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e o perfil do funcionário quanto a estas competências, categorizando-as em três blocos, que são: Competências Conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas); Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho) e Competências interpessoais (permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz. Atitudes e valores pessoais).

A seguir são descritos os principais conceitos e características do balanced scorecard, instrumento de gestão estratégica concebido por Kaplan e Norton (1997), cujos pressupostos são adotados pelo Banco do Brasil, empresa objeto deste trabalho.

2.3 BALANCED SCORECARD

O processo de avaliação do desempenho organizacional esteve atrelado essencialmente à utilização de relatórios financeiros, que expressavam os resultados de uma organização a partir de medidas como lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio. Tais indicadores, no entanto, descrevem apenas situações passadas, sem explicar a geração de valor futuro. No atual contexto empresarial, caracterizado pela busca por inovações e pelo investimento no desenvolvimento de novas competências e tecnologias, não parece recomendável mensurar o

desempenho organizacional apenas no curto prazo, utilizando só medidas financeiras (Carbone, Brandão e Leite, 2005).

Buscando aprimorar os mecanismos tradicionais de avaliação do desempenho organizacional, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um instrumento gerencial que procura avaliar resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, como produtos e serviços de qualidade, funcionários competentes e motivados, processos eficientes e clientes satisfeitos. Tal instrumento, denominado *balanced scorecard* (BSC), preserva as medidas financeiras tradicionais, mas focaliza outras três perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem. Segundo Nisembaum (2000), o BSC traduz a missão, a visão e a estratégia organizacionais em objetivos, ações e medidas — de curto, médio e longos prazos — organizados segundo quatro diferentes perspectivas de desempenho:

- Financeira — indica os resultados financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade, como já comentado;
- Clientes — permite direcionar os esforços da empresa para identificação, conquista e manutenção de certos segmentos de clientes, a partir de medidas como satisfação do cliente, índice de reclamações, percentual de participação no mercado, imagem e reputação da organização;
- Processos internos — orienta o aperfeiçoamento de processos críticos em que a organização precisa de excelência, a partir de indicadores como a qualidade de serviços, medidas de garantia (consertos e devolução de produtos) e índices de produtividade, entre outros;
- Aprendizado e crescimento — age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, utilizando medidas como clima organizacional, competência dos funcionários e disponibilidade de sistemas de informação.

Dessa forma, as ações gerenciais continuam sendo acompanhadas pelos tradicionais relatórios financeiros, mas passam a ser orientadas também para o alcance de metas referentes a clientes, processos internos, inovações, funcionários e sistemas. O acompanhamento, então, mantém indicadores de desempenho de curto prazo, mas agrega medidas de médio e longo prazos, na tentativa de projetar

resultados futuros. E como a estratégia organizacional representa um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, os objetivos e indicadores em cada perspectiva de desempenho exercem influência uns sobre os outros (Kaplan e Norton, 1997). Com isso, ao traduzir a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores, o BSC pode subsidiar o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva de desempenho.

Algumas empresas que utilizam os pressupostos do BSC procuram decompor os objetivos e metas organizacionais em medidas específicas no nível operacional (equipes de trabalho e indivíduos), visando alinhar iniciativas individuais, departamentais e organizacionais. Para gerenciar o desempenho individual, certas organizações utilizam ainda instrumentos que permitem mensurar a expressão de competências humanas no trabalho, sob a ótica de múltiplas fontes de avaliação (superior, colegas, subordinados e outros) — como comentado por Barbosa e Rodrigues (2005).

2.4 AVALIAÇÃO 360 GRAUS OU MÚLTIPLAS FONTES

A gestão do desempenho no trabalho caracteriza-se como subsistema de gestão de pessoas. Envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas (Brandão e Guimarães, 2001). Como comentado anteriormente, o desempenho humano é expresso em função dos comportamentos (ou competências) que a pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos. Em geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar concomitantemente esses dois aspectos, pois avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto mensurar só os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada.

A avaliação de resultados geralmente é realizada de forma objetiva, comparando-se resultados obtidos com metas quantitativas previamente estipuladas. A avaliação dos comportamentos ou competências manifestas pela pessoa, ao contrário, envolve certa subjetividade, à medida que se baseia na observação do

avaliador a respeito do avaliado. A percepção do avaliador sobre o comportamento do avaliado muitas vezes é carregada de vieses, em razão de fatores como preconceito, indulgência, severidade e leniência, entre outros citados por Caetano (1996). Quando a avaliação é realizada por uma só pessoa, por sua vez, é comum a ocorrência de distorções, como o exercício de pressão e controle psicossocial no trabalho, conforme descrito por Pagès e colaboradores (1993).

Considerando tais distorções e vieses uma das discussões teóricas e práticas realizadas sobre instrumentos de avaliação de desempenho se refere aos atores envolvidos no processo, ou seja, diz respeito a quais e quantas devem ser as fontes de avaliação. Nos últimos anos, para dar resposta a esse dilema, começou a ser mais disseminada a utilização da “avaliação (ou feedback) 360 graus”, modelo que visa obter maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam (Silva, 2001).

Nesse modelo, o funcionário é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (auto-avaliação). O pressuposto é o de que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode contribuir para tornar mais preciso o diagnóstico de competências, considerado uma das principais etapas da gestão por competências, conforme já comentado.

Confusões em torno do número de atores envolvidos e do termo mais adequado para denominar esse modelo, fez com que alguns autores passassem a denominá-lo “avaliação por múltiplas fontes” (Reis, 2000). Em essência, independentemente da terminologia adotada ou da quantidade de avaliadores, a avaliação por múltiplas fontes apresenta vantagens e desvantagens em relação aos métodos convencionais. Algumas dizem respeito à obtenção de avaliações mais ricas e precisas, bem como à possibilidade de gerar maior comprometimento dos envolvidos no processo. Entre as desvantagens, é possível mencionar a complexidade operacional do modelo (pela ampliação do número de avaliadores) e a

possibilidade de, na auto-avaliação, os funcionários se super avaliarem em benefício próprio.

2.5 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001). Não se pretende aqui discutir as diversas abordagens conceituais existentes, pois o assunto já foi suficientemente abordado por Dutra (2004) e Ruas e colaboradores (2005), entre outros.

Assim, para efeito deste trabalho, entendemos competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (Carbone, Brandão e Leite, 2005). São reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), concepções como essa parecem possuir aceitação mais ampla, na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou de uma estratégia organizacional.

Sob essa perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho — além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos — gera um desempenho, expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas conseqüências dos mesmos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências (Brandão e Guimarães, 2001). Por isso, Santos (2001) descreve as competências humanas sob a forma de referenciais de desempenho, de forma que a pessoa demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos observáveis no trabalho.

É importante ressaltar que alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou a organizações. Cada equipe de trabalho manifesta uma competência coletiva, que

emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. (Silva, 2001) refere-se à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos estratégicos. É possível, então, classificar as competências como humanas (ou profissionais) e organizacionais (Brandão e Guimarães, 2001).

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001). Segundo esses autores, a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Depois, por meio de instrumentos de gestão do desempenho e de outras ferramentas gerenciais, como o balanced scorecard, por exemplo, a organização pode identificar o seu GAP ou lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente. Feito esse diagnóstico, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas. Finalmente, há uma etapa de avaliação, em que os resultados alcançados são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo.

Carbone, Brandão e Leite (2005) comentam que identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais constitui uma das etapas mais importantes desse processo. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia da organização. Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental, conforme proposto por Bruno-Faria e Brandão (2003). Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e técnicas de pesquisa, como a observação (participante ou não), entrevistas, grupos focais e questionários.

Para descrever as competências humanas relevantes à organização, alguns autores sugerem a adoção de certos cuidados metodológicos. Carbone, Brandão e Leite (2005), por exemplo, recomendam a descrição das competências sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos observáveis no trabalho. A descrição de uma competência representaria um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer.

Na descrição de competências relevantes à organização, é importante evitar (Carbone, Brandão e Leite, 2005).

- A utilização de frases muito longas e de termos que dificultem a compreensão;
- Abstrações, ambigüidades, irrelevâncias, obviedades e redundâncias;
- O uso de verbos que não expressem comportamentos passíveis de observação, como saber, conhecer, apreciar, acreditar, pensar e internalizar, entre outros.

Para obter boas descrições de competências, esses autores recomendam, ainda, utilizar verbos que expressem comportamentos observáveis no trabalho, como analisar, organizar, comunicar, avaliar, estabelecer e elaborar. Bruno-Faria e Brandão (2003), por sua vez, sugerem submeter essas descrições à crítica de pessoas-chave da organização, para identificar inconsistências e inadequações, e realizar validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários as compreendam da mesma forma.

A identificação das competências já existentes na organização geralmente é realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho. Como a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho (Brandão, 2001), então modelos e instrumentos de gestão do desempenho, como o balanced scorecard e a avaliação 360 graus, podem também servir ao propósito de identificar as competências disponíveis na organização.

Diante do exposto segue o modelo de avaliação utilizada pelo Banco do Brasil.

A avaliação de desempenho do Banco do Brasil, nos moldes como hoje a entendemos, teve início em 1982 e se chamava ADF – Avaliação do Desempenho Funcional. Embora seu foco continuasse sendo o comportamento do funcionário

representou uma grande evolução em relação aos sistemas anteriores, pois a avaliação passou a ser traduzida como um processo mais aberto e participativo, o que possibilitava orientar a capacitação do funcionário. A ADF, portanto, tinha caráter formativo e informativo.

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

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

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

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

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

Através dessa reformulação o BB objetivou constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organização, com o objetivo de atender às necessidades, expectativas e aspirações do funcionário e do Banco.

O Sistema de Gestão do Desempenho por Competências no BB tem como objetivo ser utilizado para facilitar a melhoria do desempenho, auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional de todos os funcionários e também funcionar como um instrumento de gestão de carreira. Para tanto, buscar aproximar o contexto

de trabalho do funcionário ao sistema de gestão do desempenho e à estratégica organizacional da Empresa, contribuindo para se atingir os objetivos organizacionais e democratização das relações de trabalho.

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

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

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

O desempenho do funcionário é acompanhado e mensurado dentro de cinco perspectivas de desempenho que correspondem aos focos de interesse da empresa como: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade, e por duas dimensões de avaliação: competências (avaliação individual) e metas (avaliação da dependência). Essas duas dimensões passam por uma matriz de balanceamento e resultam no placar de desempenho do funcionário. A matriz de balanceamento é uma tabela de pesos que reflete a priorização de cada perspectiva de desempenho nas duas dimensões de acordo com a Estratégia Corporativa e com o cargo e comissão exercida pelo funcionário. Tais pesos são definidos semestralmente e perfazem um máximo de 100 pontos.

O período avaliatório é semestral (janeiro a junho e julho a dezembro) e coincide com ciclo de negócios do Banco. O ciclo avaliatório é contínuo e composto por três etapas, que se sucedem, interagem e se complementam. São elas:

- Planejamento: Envolve a seleção de avaliados, a atribuição dos perfis de competências específicas, o registro de acordo de equipe, a seleção de competências não requeridas e a elaboração e registro do cliente no PDC - Plano de Desempenho por Competência - complementa o processo de gestão do desempenho profissional. Seu objetivo é auxiliar o funcionário no auto

desenvolvimento, planejamento de sua carreira e orientação de sua trajetória profissional.

- Acompanhamento: Perfaz todo o ciclo avaliatório. Nesta etapa ocorre o registro das anotações, com base na observação da expressão das competências no trabalho. As anotações podem contemplar tanto comentários de valorização, reconhecendo comportamentos positivos de cada avaliado quanto, comentários acerca da expressão inadequada ou insuficiente de uma competência, e as respectivas indicações de ações de aprimoramento.
- Encerramento: É aquela em que são atribuídos os conceitos a respeito das competências expressas pelo avaliado. Eles devem coerência com as anotações realizadas ao longo do ciclo.

As competências recebem os pontos das avaliações por diversas fontes a partir da observação da atuação e do comportamento do avaliado, no dia-a-dia de trabalho. São elas:

- Superiores: Atribuição de conceitos pelo gestor da equipe para os subordinados;
- Pares (colegas): Atribuição de conceitos pelos funcionários de uma mesma equipe, para o desempenho de seus colegas;
- Subordinados: Atribuição de conceitos pelos subordinados para o gestor da equipe;
- Auto-avaliação: Atribuição de conceitos pelo funcionário para o próprio desempenho.

Cabe ressaltar que as avaliações das competências, estão permeadas pela subjetividade dos avaliadores e as subjetividades, porém são balanceadas por serem originadas de múltiplas fontes.

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

a) Competências Fundamentais: Automaticamente atribuídas a todos os funcionários do Banco que sejam avaliáveis no período avaliativo e são distribuídas entre as perspectivas de desempenho, conforme quadro abaixo.

QUADRO 1: Competências Fundamentais

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS	PERSPECTIVAS
Presta atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do banco.	Clientes
Relaciona-se com colegas, de forma cordial e profissional, a fim de promover um bom clima de trabalho.	Comportamento Organizacional
Implementa ações voltadas ao seu desenvolvimento profissional.	Comportamento organizacional
Realiza suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática relacionados a sua área de atuação.	Financeira
Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor.	Processos Internos
Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas.	Processos Internos
Desenvolve suas atividades de forma organizada, para concluí-las com qualidade e no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.	Processos Internos
Direciona suas ações, levando em	Sociedade

consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pelo Banco.	
---	--

FONTE: INSTRUÇÃO NORMATIVA DO BB NR. 374 – Avaliação Interna de Pessoal

b) Competências Específicas: Relevantes para cada funcionário de acordo com sua área de atuação, distribuídas entre as perspectivas de desempenho. Não são avaliadas pelos pares e nem pelos subordinados;

c) Competências Gerenciais: Atribuídas somente aos funcionários do segmento gerencial no 90º dia do ciclo e distribuídas entre as perspectivas de desempenho conforme segue:

QUADRO 2: Competências Gerenciais

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	PERSPECTIVAS
Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos.	Comportamento Organizacional
Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do Banco, compartilhando informações necessárias para realização do trabalho.	Comportamento Organizacional
Promove o desenvolvimento da equipe, comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas, fornecendo feedback freqüente para aprimoramento e oferecendo oportunidades de capacitação.	Comportamento Organizacional
Implementa, em conjunto com a equipe, ações voltadas para o bem-estar no trabalho e melhoria contínua da	Comportamento Organizacional

qualidade de vida.	
Negocia com clientes (internos ou externos), de forma transparente, buscando estabelecer acordos que atendam aos interesses das partes.	Clientes
Toma decisões adequadas, em tempo hábil, analisando o contexto e os objetivos da unidade.	Financeira
Coordena os processos da sua equipe, identificando desvios e implementação ações de melhoria.	Processos Internos

FONTE: INSTRUÇÃO NORMATIVA DO BB NR 374 – Avaliação Interna de Pessoal

É possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente as competências, mas também a compartilhá-las. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.

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

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos são responsáveis por determinar como o problema de pesquisa será resolvido. Muitas são as classificações das metodologias de pesquisa, quanto aos objetivos são classificadas em: exploratórias, descritivas e explicativas.

Segundo Andrade (2003, p. 124) “na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira nele”.

Já quanto aos procedimentos uma pesquisa pode ser: estudo de caso, levantamento, pesquisa bibliográfica, pesquisa experimental, pesquisa documental participante. Praticamente todas as pesquisas inicialmente são bibliográficas em função da construção do referencial conceitual.

De acordo com Vergara (2005), pesquisa bibliográfica corresponde a um estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público em geral, como por exemplo: livros de leitura corrente; dicionários, enciclopédias, anuários, manuais e códigos; periódicos científicos; teses e dissertações; anais de encontros científicos; periódicos de indexação e resumo; jornais e revistas entre outros. A pesquisa bibliográfica tem como objeto de investigação o estudo de determinado tema, e seu objetivo principal é conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre o tema pesquisado.

A pesquisa documental muitas vezes aproxima-se da bibliográfica, entretanto aquela segundo Figueiredo (2007) “vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas” o autor ainda coloca documentos institucionais como utilizados nessa modalidade de pesquisa. Portanto, o presente trabalho consiste em uma pesquisa descritiva, bibliográfica e documental.

A análise dos instrumentos e processos adotados pelo Banco do Brasil na gestão da sua força de trabalho, objeto de estudo desta pesquisa, será realizada através da investigação estrutural da formatação atual dos referidos instrumentos e processos pelo banco. Em um primeiro momento serão analisados os instrumentos e processos do Banco, em seguida sua missão e por fim investigar o alinhamento entre eles.

4 CONCLUSÃO / RECOMENDAÇÃO

O interesse recente sobre a gestão estratégica de recursos humanos deu origem a uma série de teorias e práticas de recursos humanos, fazendo com que conceitos como o de competência e desempenho passassem a fazer parte da retórica de muitas organizações, adquirindo diversas conotações e, muitas vezes, sendo utilizados de maneiras distintas tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico. A complexidade do tema tornou a fragmentação teórica inevitável, o que parece natural, pois concepções variadas e até mesmo contraditórias sobre um

mesmo assunto talvez sejam a representação mais acurada do mundo pós-moderno.

Embora a gestão de competências e a gestão de desempenho estejam inseridas nesse contexto de fragmentação teórica, é possível perceber a relação de interdependência existente entre elas. Parece necessária a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a ambos os instrumentos para integrar e direcionar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de recursos humanos. Mais que tecnologias independentes ou distintas, a gestão de competências e a de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional. Como instrumentos de um mesmo construto, melhor seria cunhar o termo gestão de desempenho baseada nas competências, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Parece preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.

Para se obter sucesso no programa de avaliação, é necessário o comprometimento de todos no processo. A avaliação de desempenho é um momento importante na relação entre chefe e subordinado, permite o consenso sobre as dificuldades e necessidades, é uma oportunidade para orientação e para a aprendizagem.

Enfim, a gestão de desempenho profissional por competência traz uma expectativa de que tudo isso venha a ocorrer na prática. É através da GDP que as empresas da era da informação serão cada vez mais bem sucedidas, investindo e gerenciando seus ativos intelectuais.

A viabilidade do projeto é possível desde que seja uma demanda prioritária dentro da diretoria de tecnologia, a fim de adequar os sistemas para se implantar as alterações indicadas.

Quanto à sugestão de capacitação é necessário que as unidades de gestão de pessoas formatem e realizem o curso para todos os funcionários do banco, para que assim todos utilizem a ferramenta da maneira ideal.

Quanto aos custos envolvidos para a execução das mudanças não pôde ser mensurado tendo em vista depender de outras unidades do banco, como a diretoria de tecnologia e a unidade de gestão de pessoas.

A partir deste trabalho, desenvolver-se-ão estudos que buscam uma maior compreensão do relacionamento entre a gestão de desempenho e a estratégia organizacional, assim como a realização de estudos de natureza empírica.

A gestão estratégica de desempenho constitui em uma importante tecnologia da gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que possibilita a identificação das competências humanas que dão sustentação às competências essenciais da organização.

Diante do exposto recomenda-se a capacitação dos funcionários para utilizarem a ferramenta da forma correta, tornando assim mais precisos o diagnóstico das competências.

O Banco do Brasil já se utiliza da avaliação 360 graus, que possibilita inputs que permitem identificar pontos fortes e oportunidades de melhorias individuais, a partir de percepções de vários ângulos: superiores, pares, subordinados. E mais do que isto possibilita a reflexão entre suas próprias percepções e de outras pessoas envolvidas no processo, podendo ter como consequência uma modificação de atitudes e comportamentos dentro e fora da organização. Diante disso, recomenda-se que sejam utilizadas as competências identificadas nos funcionários para desenvolver as atividades que mais têm habilidade.

O banco deve adequar o sistema de avaliação para vincular as competências adequadas às funções e atividades exercidas pelo funcionário no cargo que ocupa.

REFERÊNCIAS

<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,8305,3936,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=28661&codigoMenu=15368&codigoRet=15261&bread=1_1_3>. Acesso em 15 mai. 2013.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Universidade_corporativa>. Acesso em 15 mai. 2013.

ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão Estratégica de Pessoas**. In FLEURY, M. T. (Org.) As pessoas nas organizações. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, I. G; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.

ANDRADE, Maria Margarida de Andrade. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BANCO DO BRASIL. **GDP: você de olho no seu placar — cartilha auto-instrucional**. Brasília: Banco do Brasil, 1998.

BARBOSA, Allan Claudius; RODRIGUES, Marco Aurélio. **Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras**. In: ENANPAD, 29. Anais... Brasília: Anpad, 2005.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRUNO-FARIA, Maria F.; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do DF**. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

CAETANO, António. **Avaliação de desempenho**. Lisboa: RH, 1996.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral de administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books. Satisfação e Desempenho. Em: <http://www.qualidade.com.br> 1997.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.

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

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2a ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.

FLEURY, ^a, FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. **Modelo de Gestão de Pessoas por Competências**. in: **curso aberto em gestão por competências**, 1º, 1999, Anais. São Paulo: PROGEPIA/FEA-USP, 1999.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais**. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

GUIMARÃES, T. A.; LEITÃO, J. S. S.; LOURENÇO, R. L. R. **Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade**,

objetivos e limitações. Revista da Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 83-94, jul/set. 1999,

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

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

PAGÈS, Max et al. **O poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1993.

PONTES, B. R. **Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas:** como atrair e reter talentos. São Paulo: LTR, 2001.

REIS, G. G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

REIS, Germano. **Avaliação 360 graus.** São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, L. M. **Remuneração por competências: percepções dos gestores da área negocial de uma empresa financeira estatal.** 1999. 119f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, Brasília.

RUAS, Roberto et al. **O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004.** In: ENANPAD, 29. Anais... Brasília: Anpad, 2005

SANTOS, Armando Cuesta. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências.** Revista de Administração, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SILVA, Magda. **Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações.** In: MANSSOUR, Ana et al. Tendências em recursos humanos. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

SILVA, Magda. **Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações.** In: MANSSOUR, Ana et al. Tendências em recursos humanos. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

SOUZA, V. L. et. al.. **Gestão de desempenho.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEGAS, W. **Fundamentos de metodologia científica.** Brasília: UnB, 1999.

WIKIPEDIA. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Universidade_corporativa>. Acesso em 15 mai. 2013.