

Abril 2018 - ISSN: 1696-8352

DIAGNÓSTICO CRÍTICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL S/A: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DE SEUS COLABORADORES NA AGÊNCIA DE PARINTINS/AM

**Caroline Melo Mendonça¹
Francisco Alcicley Vasconcelos Andrade²
Francisco Werlen da Silva Taveira³**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Caroline Melo Mendonça, Francisco Alcicley Vasconcelos Andrade y Francisco Werlen da Silva Taveira (2018): "Diagnóstico crítico da avaliação de desempenho por competências do Banco do Brasil S/A: uma análise sob a ótica de seus colaboradores na agência de Parintins/AM.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/desempenho-banco-brasil.html>

RESUMO

Para alcançar metas e objetivos e se destacar no mercado é necessário melhorar o comportamento e o desempenho dos funcionários das organizações tendo em vista a extrema importância destes para o desenvolvimento organizacional. Atualmente, algumas empresas utilizam modelos e técnicas de avaliação de desempenho que permitem analisar os resultados obtidos pelo colaborador. O presente artigo tem como objetivo: analisar o modelo de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, assim como a Gestão de Desempenho por Competência sob a ótica dos funcionários de uma agência instalada no município de Parintins/AM. No primeiro momento foi apresentado o processo e os objetivos do modelo avaliação de desempenho. O método utilizado para realização deste estudo foi o quantitativo descritivo, instituído por meio de aplicação de questionários aos funcionários. Através dos resultados da pesquisa realizou-se a comparação entre o processo e objetivos do modelo de avaliação existente na instituição e a percepção dos funcionários. No processo, identificou-se a necessidade de melhorias no processo de gestão de desempenho por competências. Consecutivamente, foram delineadas propostas de melhorias com a intenção de minimizar os problemas enfrentados que foram destacados pela pesquisa e aplicar adequadamente o modelo de avaliação na mencionada agência, podendo essas propostas, potencialmente, culminar em êxito beneficiando os funcionários, bem como os resultados gerais da organização.

Palavras-chave: avaliação, desempenho, gestão, competências, Banco do Brasil.

CRITICAL DIAGNOSIS OF THE PERFORMANCE EVALUATION BY COMPETENCES OF BANCO DO BRASIL S / A: AN ANALYSIS UNDER THE OPTICS OF ITS CONTRIBUTORS IN THE AGENCY OF PARINTINS / AM

ABSTRACT

In order to reach goals and objectives and to stand out in the market it is necessary to improve the behavior and the performance of the employees of the organizations in view of the extreme importance of these to the organizational development. Currently, some companies use performance

¹ Bacharela em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

² Doutorando em Ambiente e Sociedade pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP/IFCH/NEPAM).

³ Autor para correspondência. Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM), e-mail: adm.werlen@outlook.com.

evaluation models and techniques that allow the analysis of the results obtained by the collaborator. The purpose of this article is to analyze the performance evaluation model of Banco do Brasil S / A, as well as Performance Management by Competence from the perspective of the employees of an agency located in the city of Parintins / AM. In the first moment the process and the objectives of the performance evaluation model were presented. The method used to carry out this study was the quantitative descriptive, established through the application of questionnaires to the employees. Through the results of the research, a comparison was made between the process and objectives of the existing evaluation model in the institution and the employees' perception. In the process, it was identified the need for improvements in the performance management process by competencies. Consequently, proposals for improvements have been outlined with the intention of minimizing the problems that were highlighted by the research and apply the evaluation model appropriately in the aforementioned agency, and these proposals could potentially lead to success in benefiting the employees, as well as the overall results of the evaluation. organization.

Key words: evaluation, performance, management, competencies, brazilian bank.

INTRODUÇÃO

Empresas de variados segmentos buscam e aplicam recorrentemente diversos métodos de avaliação de desempenho humano em seu pessoal por consequência da grande concorrência estabelecida no mercado e pelo crescente foco nos resultados por aqueles apresentados. Tais organizações procuram pelo melhor modelo a ser desenvolvido e aplicado em seus respectivos ambientes de trabalho. O Banco do Brasil se baseia na avaliação do desempenho por competências com a avaliação 360º de seus funcionários em que cada pessoa tem o reconhecimento pela habilidade que possui.

A respeito da atividade humana nas organizações, a ênfase está deixando a estrutura formal de cargos e a divisão do trabalho organizacional e está migrando para as características pessoais dos funcionários, ou seja, as competências (CHIAVENATO, 2009). O antigo modelo burocrático, onde apenas a eficiência operacional era importante, esta abrindo horizontes para um modelo moderno e flexível, isto decorrente das constantes transformações da administração de pessoas.

De acordo com Carbone et al (2005), a gestão por competências orienta e estimula os profissionais a eliminar as discordâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera e que eles façam (competências necessárias).

A Gestão de Desempenho por Competências é o sistema de avaliação de desempenho escolhido pelo Banco do Brasil S/A. Através deste modelo, a empresa pode criar oportunidades para o colaborador expressar sobre o seu desempenho, possibilitando ele mesmo conhecer seus pontos fracos e fortes com o objetivo de melhorá-los e proporcionar o treinamento e o desenvolvimento do colaborador. Ressalta-se que as pessoas farão a diferença com a perspectiva de crescimento na carreira, investimento no desenvolvimento profissional, entre outros.

O capital humano vem se tornando elemento fundamental para o sucesso de uma organização. E as ferramentas de avaliação de desempenho estabelecem um vínculo entre as pessoas e organização. Trilham o caminho para obter os resultados esperados, avaliando as competências individuais, além de propiciar o desenvolvimento profissional, regulando os objetivos organizacionais e individuais.

Há décadas o Banco do Brasil S/A avalia seus funcionários e no decorrer desse período sempre buscou o sistema mais adequado aos seus objetivos e alinhado as perspectivas de seu corpo funcional. Em 2006, o Banco implantou a Gestão de Desempenho por competências, um sistema democrático, que proporciona as melhorias no desenvolvimento profissional, integra desenvolvimento profissional, desempenho e participação dos funcionários.

A relevância deste estudo reside no fato de que o mesmo procurou analisar a aplicabilidade e as melhorias necessárias no modelo de avaliação segundo a percepção dos funcionários em relação aos objetivos propostos neste instrumento e seus resultados observados na realidade.

Neste sentido, este trabalho teve como objetivo geral: analisar o modelo de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A, assim como a Gestão de Desempenho por Competência sob a ótica dos funcionários de uma agência instalada no município de Parintins/AM, e específicos: apresentar as etapas e os objetivos do sistema de avaliação de desempenho dessa instituição financeira; mensurar a percepção dos funcionários quanto à importância do modelo de avaliação, comparando-a com seu processo e objetivos; e, propor mudanças quanto ao processo de avaliação visando à aplicação adequada do modelo no Banco do Brasil S/A.

Para isto, foi aplicado um questionário aos funcionários e a partir dos resultados foi construída a análise, com a finalidade de comparar o processo e objetivos do modelo de avaliação existente na instituição, e a percepção dos funcionários.

Compondo-se esta pesquisa da seguinte forma: no primeiro momento é apresentada a justificativa do tema, definição dos objetivos, problematização e metodologia utilizada no trabalho. Em seguida, é exposto um breve histórico do Banco do Brasil, logo após temos o referencial teórico sobre a avaliação do desempenho, conceituação de competências, gestão de desempenho por competências e a gestão de competências no Banco do Brasil, bem como seu processo e objetivos. Por conseguinte, temos a apresentação da análise dos resultados e por fim, a conclusão do estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 BANCO DO BRASIL

1.1.1 Histórico e Fundação

O Banco do Brasil foi criado em 12 de outubro de 1808, fundado pelo príncipe regente D. João, quando o país passou a sediar a Coroa Portuguesa. No mesmo ano, ocorreu a primeira utilização da denominação Banco do Brasil, resultado da associação de seu ramo de atividade ao nome do país. Na mesma época, pôde-se observar diferentes configurações de marca BB em papel moeda e documentos oficiais.

Com o financiamento integral do Banco do Brasil, em 1819 foi construída a sede para a Bolsa de Valores no Rio de Janeiro, reforçando a vinculação do BB ao então nascente mercado de capitais brasileiro.

Após a abolição da escravatura, em 1888, o Banco do Brasil foi o primeiro a abrir linhas de crédito para que os fazendeiros pudessem recrutar os imigrantes europeus. Em 1893 passou a ser chamado de Banco da República do Brasil, após fusão com outro banco estatal, voltando a ser chamado pelo nome original em 1906.

A sede do Banco foi transferida para Brasília no mesmo dia de sua inauguração: 21 de abril de 1960. Em 1969 foi inaugurada a filial em Nova York. Em 1971, o Banco já contava com 975 agências no país, e 14 agências no exterior. Dois anos depois, as ações do Banco do Brasil começaram a ser negociadas na Bolsa de Valores.

Em 1985 foi criada a Fundação Banco do Brasil, instituição sem fins lucrativos que apoia e patrocina ações em diversos campos, tornando-se importante instrumento de transformação em educação, cultura e esporte.

O Banco do Brasil foi o primeiro banco brasileiro a receber o ISO 9002, em 1998.

A marca "Banco do Brasil" é uma das mais conhecidas e valorizadas pelos brasileiros, que reconhecem na Instituição atributos como solidez, confiança, credibilidade, segurança e modernidade.

Hoje, o Banco do Brasil tem mais de 15 mil agências bancárias espalhadas pelo país e pelo mundo. Tem uma história de mais de 200 anos na vida dos brasileiros. Esse é o maior banco do país e tem cerca de 53 milhões de clientes.

1.1.2 Missão

Está presente na missão e nos valores do Banco do Brasil, o alinhamento dos negócios com os princípios da sustentabilidade e do desenvolvimento do país. Tão importante quanto suas crenças, marca e história, é conseguir manter na mente de seus colaboradores sua missão, que é a de ser um banco competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto a toda sociedade, proporcionando solução em serviços e intermediação financeira, satisfação das expectativas dos clientes e acionistas, fortalecimento do compromisso entre os funcionários e a empresa, e contribuição para o desenvolvimento do País.

1.1.3 Valores

Empresa que preza pela sua história e marca, o BB, também, está comprometido em fazer o melhor pelos seus clientes, funcionários, fornecedores, meio ambiente, passando a imagem de uma instituição segura, sólida, tradicional, porém, bastante inovadora.

Seus valores compreendem:

- ✓ Ética e transparência;
 - ✓ Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do país;
 - ✓ Responsabilidade socioambiental;
 - ✓ Respeito ao consumidor;
 - ✓ Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
 - ✓ Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
 - ✓ Ascensão profissional baseada no mérito;
 - ✓ Marca como diferencial competitivo;
 - ✓ Proatividade na gestão de riscos;
 - ✓ Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação;
 - ✓ Respeito à diversidade;
 - ✓ Compromisso com os acionistas e a sociedade.

1.1.4 Visão

O Banco do Brasil atualizou seu conceito de visão, mantendo os compromissos históricos.

"Seremos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental" (BANCO DO BRASIL, 2017).

O Banco acredita que cada nova oportunidade de negócio, cada desafio enfrentado, cada decisão tomada em harmonia com esta Visão guiará a empresa em direção ao crescimento e ao desempenho esperado pelo acionista, pela sociedade, pelo cliente e por todos os colaboradores e públicos de interesse.

1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nas organizações as práticas de avaliação de desempenho não são recentes. Durante muito tempo, os administradores enfatizavam a eficiência das máquinas e dos equipamentos como meios de elevar a produtividade. A Teoria Clássica da Administração buscou apurar a capacidade da máquina para dimensionar o trabalho do homem que a operava projetando com precisão os aspectos

exigidos para seu funcionamento. A ênfase sobre o equipamento e consequente abordagem mecanicista não resolveu a problemática sobre o aumento da eficiência. A partir dessa visão mecanicista, o homem era considerado como um objeto moldável, o qual realizava suas funções motivado por incentivos salariais, prevalecendo o conceito de homem econômico.

A eficiência das organizações ainda estava a desejar embora verificou-se que os problemas relacionados aos equipamentos e máquinas foram resolvidos, não foi perceptível nenhum progresso quanto o ser humano nas organizações. Somente a partir do surgimento da Escola das Relações Humanas ocorreu uma reversão na temática. A abordagem humanística fez com que a preocupação com a máquina, a organização formal cedam prioridade para a preocupação com o ser humano.

Alguns questionamentos surgiram:

- ✓ Como identificar e mensurar as potencialidades das pessoas?
- ✓ Como leva-las a aplicar todo esse potencial?
- ✓ Quais as necessidades de motivação para um desempenho melhor?

A Teoria Behaviorista da Administração, uma das pioneiras acerca da motivação humana, preocupada principalmente com o próprio comportamento organizacional, identificou que o homem trabalha vislumbrando consciente ou não as perspectivas de satisfação e de autorrealização a serem almeçadas pelas tarefas que irá desenvolver.

Segundo Maximiano (2007), o comportamento é motivado por causas próprias do indivíduo ou causas externas, própria do ambiente. Para o autor a motivação fixa uma relação de causa e efeito no comportamento.

Surgem aspirações que condicionam o homem dentro da organização, tais como o desejo de sentir-se necessário e importante para a organização que participa, ou receber reconhecimento e aprovação pelo que faz, e ainda a percepção de permanência, progresso e futuro na organização.

O interesse no desempenho do cargo, ou seja, no comportamento de papel do cargo surge como fator colaborativo na determinação e desenvolvimento de políticas adequadas à organização. Para tanto, o desempenho no cargo depende de inúmeros fatores e a avaliação como uma apreciação sistêmica do desempenho humano, possibilita identificar as habilidades e competências da pessoa e maior percepção do papel desempenho por estas.

Chiavenato (1981) afirma que, por meio da avaliação podem ser observadas e avaliadas competências como inovação, tomada de decisão, planejamento, competências interpessoais e visão estratégica.

Atualmente existem várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de avaliação de desempenham que visam levantar as informações referentes ao comportamento da pessoa na organização, comparando com o desempenho atual com o desempenho esperado.

1.2.1 Conceito

Avaliação de desempenho tornou-se de extrema importância para uma organização alcançar suas metas e objetivos. Chiavenato (2004) conceitua a avaliação do desempenho como uma análise sistêmica do desempenho de cada pessoa, em relação aos objetivos e resultados a serem alcançados, e às atividades que ela desempenha e o potencial de desenvolvimento.

Para que a organização tenha competitividade, considerando sua atuação e manter-se num mundo globalizado, o desempenho das pessoas precisa ser excelente.

Segundo Marras (2000), citado por Teixeira (2008), o desempenho humano é resultado de cumprir ou não determinada tarefa ou meta traçada previamente. Além disso, este autor ressalta que o desempenho está diretamente relacionado com a motivação, isto é, o desejo de realização, e o

saber, ou seja, a condição que condiciona a pessoa a executar com eficácia e eficiência determinada missão.

A avaliação do desempenho consiste em um instrumento para identificar, eliminar ou minimizar problemas conexos à adaptação da pessoa ao cargo, integração das pessoas à organização, definição de possíveis divergências ou ausência de treinamento e, conseqüentemente, estabelecem os meios e programas para solucionar problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e de vida dentro das organizações.

Bergamini e Beraldo (2007), também destacam que a avaliação de desempenho nas organizações representa, portanto, o meio de verificação do desenvolvimento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa. Ressalta ainda que os resultados obtidos pela seleção de pessoal e pela avaliação de desempenho humano constituem um todo nas estimativas de estudo do desempenho futuro, assim a seleção de pessoas permite um prognóstico do desempenho das pessoas, a avaliação de desempenho permite confirmar e qualificar o desempenho efetivado.

A avaliação pode ser conceituada, segundo Marras (2012), como um processo de motivação para as pessoas, dependendo do seu nível de necessidade, por isso, se for bem elaborada, a avaliação de desempenho pode contribuir decisivamente para que as pessoas se sintam recompensadas de alguma forma.

Percebe-se através do contexto anterior que a avaliação de desempenho é utilizada pelas organizações como meio de analisar o desempenho dos colaboradores, apreciar as contribuições que o indivíduo proporciona ao seu ambiente de trabalho, focando em obter melhores resultados. Além disso, é por meio desta avaliação que as pessoas conseguem se desenvolver no ambiente de trabalho.

Araújo (2006), conforme citado por Cruz et. al (2014), destaca os benefícios proporcionados pelo processo de avaliação de desempenho, como sendo:

- ✓ Posiciona as pessoas na estrutura organizacional;
- ✓ Permite a descoberta de talentos;
- ✓ Auxilia o aperfeiçoamento da qualidade de vida;
- ✓ Promove o *feedback* às pessoas da organização;
- ✓ Estimula a utilização do *coaching*;
- ✓ Auxilia o direcionamento dos esforços da organização.

Já Chiavenato (2009), menciona que a avaliação de desempenho quando bem planejada, conseqüentemente, proporciona benefícios no curto, médio e longo prazo, e caracteriza os principais beneficiários:

- Benefícios para o gerente:
 - ✓ Avaliar o desempenho e o comportamento dos colaboradores, tendo como suporte fatores de avaliação e, sobretudo, contando com um sistema de medição apropriado para nulificar a subjetividade;
 - ✓ Fornecer providências com finalidade de aperfeiçoar o padrão de desempenho de seus colaboradores;
 - ✓ Comunicar-se com seus colaboradores, com intuito de fazê-los compreender a avaliação do desempenho deles, por meio desse sistema.

- Benefícios para o colaborador:
 - ✓ Conhecer os aspectos de comportamento e desempenho que a organização valoriza em seus funcionários;
 - ✓ Conhecer as expectativas de seu gerente em relação ao seu desempenho e quais são seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do gerente;

- ✓ Conhecer as medidas que seu gerente está tomando quanto à melhoria de seu desempenho e as que ele mesmo – colaborador – deve tomar por conta própria;
 - ✓ Fazer uma autoavaliação e autocrítica quando ao seu autodesenvolvimento no sentido de aumentar seu autocontrole.
- Benefícios para organização:
- ✓ Avaliar seu potencial humano no curto, médio e longo prazos e determinar qual a contribuição de cada pessoa;
 - ✓ Identificar as pessoas que precisam de aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e escolher as pessoas para fins de promoção ou transferências;
 - ✓ Dinamizar sua política de recursos humanos proporcionando oportunidades às pessoas, estimulando a produtividade e aprimorando o relacionamento humano na organização.

Dessa forma, pode-se entender que o aumento das organizações e pessoas que utilizam os métodos de ação tornou-se constante, em razão dos benefícios tangíveis proporcionados para o gerente e colaboradores, quanto para as organizações, quando utilizado um sistema de avaliação do desempenho bem elaborado e aplicado com eficácia.

1.2.2 Responsabilidade pela avaliação de desempenho

Nas organizações de quem seria a responsabilidade quanto à avaliação de desempenho?

A resposta dar-se-á política de recursos humanos, à estrutura organizacional e os objetivos para a avaliação. Segundo Chiavenato (2009) em última instância, a responsabilidade pela avaliação é da competência do executivo maior, isto é, do presidente. Sendo assim, uma responsabilidade indireta, uma vez que é concedida à diversos níveis da organização.

Entende-se que as organizações utilizam diversas alternativas relacionadas à responsabilidade pela avaliação de desempenho de seus colaboradores. Na realidade, a avaliação de desempenho busca proporcionar a todo colaborador a retroação a respeito de seu desempenho, visto que esta – a avaliação - reflete como está fazendo seu trabalho. Quanto aos gerentes a avaliação serve como base para gerir e a aconselhar os colaboradores a respeito de seu desempenho e deve acarretar benefícios para a organização e para as pessoas.

Chiavenato (2008) ressalta que conforme a política de RH adotada pela organização, a responsabilidade pela avaliação de desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, a própria pessoa, a pessoa e seu gerente conjuntamente, a equipe de trabalho, ao órgão de Recursos Humanos, a uma comissão de avaliação de desempenho e a avaliação 360°. Cada uma dessas sete alternativas envolve uma filosofia de ação.

1.2.2.1 O gerente

Na avaliação feita pelo gerente está presente na maior parte das organizações. O gerente assume a responsabilidade pelo desempenho dos seus subordinados e pela sua avaliação, com assessoria do órgão de RH que estabelece os meios e os critérios para que avaliação possa acontecer. É um modelo moderno que apresenta maior flexibilidade e liberdade ao gestor.

1.2.2.2 Auto avaliação de desempenho

Conforme Chiavenato (2004), o ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios a fim de evitar a subjetividade implícita no processo. As organizações em que prevalece uma cultura mais participativa e democrática, avaliação de desempenho é realizada cada colaborador, ou seja, a pessoa avalia o seu

próprio desempenho e assim, avaliar seu desempenho como modo de atingir metas e resultados fixados e de superar expectativas.

A autoavaliação acontece de forma que a própria pessoa responde o questionário e submete-o ao seu superior para que possa ser analisado e tomadas as providências com relação dos resultados aos objetivos que se deseja alcançar.

1.2.2.3 O indivíduo e o gerente

Nesta avaliação, ressurgem a APO - Administração por Objetivos – com uma nova roupagem, agora democrática, participativa, envolvente e fortemente motivadora. (CHIAVENATO, 2009).

A APO é um conceito destruído pelo ideário burocrático. Drucker (1954) citado por Chiavenato (2008) define como a administração por objetivos e autocontrole, um meio primordial para se obter padrões mais elevados do que encontrados na maioria das empresas. Porém, o que sucedeu foi a antítese do que o autor pregava.

A restauração do conceito da APO como um sistema democrático proporciona retorno às pessoas assim como à organização envolvida. Dentro dessa nova administração a avaliação de desempenho segue os seguintes caminhos conforme Chiavenato (2009):

- ✓ Formulação de objetivos consensuais. É o primeiro passo da APO que são conjuntamente formulados entre o avaliado e seu gerente. Caracteriza-se como uma negociação entre ambos para alcançar o consenso, isso significa que a superação desses objetivos constitui um benefício para a organização;
- ✓ Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados. É a aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e seu comprometimento íntimo em alcançá-las. Esta é uma condição imprescindível do sistema;
- ✓ Negociação do gerente. Quando definidos os objetivos consensuais e alcançado o comprometimento pessoal, o passo seguinte é o levantamento de recursos e meios, que podem ser materiais, humanos ou podem ser investimentos pessoais, necessários para poder alcançá-los eficazmente;
- ✓ Desempenho. Reside o aspecto principal do sistema. O desempenho constitui a estratégia individual para atingir os objetivos formulados;
- ✓ Constante medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados. Isto é, a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo. Para ser garantida, a medição dos resultados e objetivos precisam ter fundamentos quantitativos, que forneçam uma ideia objetiva e clara do andamento das coisas e do esforço individual;
- ✓ Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta. O avaliado precisa ter uma percepção de como está caminhando para permitir uma relação de seu esforço e resultado alcançado. É um dos aspectos mais importante, já que possibilita o retorno maior de informações.

Assim, a avaliação do desempenho na APO funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida.

1.2.2.4 A equipe de trabalho

A equipe torna-se responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e elaboração de seus objetivos e metas. A prática de avaliação de desempenho executada pela própria equipe de trabalho possibilita uma avaliação de forma sistêmica seu desempenho, bem como definam com cada um de seus componentes, as melhores ações necessárias para a sua melhoria.

1.2.2.5 A avaliação de 360°

É uma recente inovação na apreciação do desempenho. A avaliação de 360° reflete os diferentes pontos de vista envolvidos no trabalho da pessoa, nela participam da avaliação, o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, e os fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado, numa abrangência de 360°.

A tendência é transferir a responsabilidade pela avaliação de desempenho para o próprio colaborador com a participação gerencial na negociação consensual de objetivos a serem adotados pelo colaborador com o auxílio e suporte do gerente.

1.2.2.6 O órgão de Gente e Gestão

Trata-se de uma alternativa de responsabilidade de avaliação de desempenho de caráter extremamente centralizador e burocrático, pois exige regras e normas burocráticas que quase sempre tiram a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas no sistema. Compõe um dos métodos mais antigos em relação à avaliação do desempenho, uma vez que, a coleta de informações ocorre através dos supervisores e o RH possui o controle total na elaboração dos resultados. Neste processo é presente a desvantagem de trabalhar com medias e medianas e não com o desempenho individual de cada pessoa, o que torna o sistema centralizador e genérico.

1.2.2.7 Comissão de avaliação

Em algumas organizações uma comissão é determinada com a finalidade de avaliar o desempenho de seus colaboradores. De acordo com Chiavenato (2004) trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessado no desempenho dos funcionários.

Sendo estas pessoas pertencentes a diferentes órgãos ou departamentos e constituída por membros permanentes ou transitórios. Os membros permanentes participam de todas as avaliações e tem como função a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, do atendimento aos padrões e da assiduidade do sistema. São representantes desta categoria o presidente da organização, o dirigente do órgão de RH e o especialista em avaliação de desempenho. Quanto aos membros transitórios representados pelo gerente de cada colaborador a ser avaliado e seu superior.

1.2.3 *Métodos tradicionais de desempenho*

Vários métodos foram instituídos para avaliar o desempenho. Com o passar do tempo foram aperfeiçoados e distinguidos por suas funções de modo que atenda às especificidades de cada organização.

Chiavenato (2009) relata que os métodos de avaliação de desempenho variam de organização para outra, já que cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho de pessoas.

Toda organização possui a própria identidade, pois são ambientes dinâmicos, em razão dessas diferenças existem métodos capazes de atender as mais variadas demandas. A avaliação de desempenho é caracterizada como um mecanismo para obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humanos nas organizações.

Para Chiavenato (2009) os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são:

1. Método de escalas gráficas;
2. Método de escolha forçada;
3. Método de pesquisa de campo;

4. Método dos incidentes críticos;

5. Métodos mistos.

A seguir estão caracterizados cada um dos principais métodos, suas especificações e abrangências.

1.2.3.1 Método de escalas gráficas

É o método de avaliação mais utilizado e mais simples. Segundo Chiavenato (2004) o método de escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação anteriormente definidos.

Os fatores citados são responsáveis pela mensuração quantitativa e qualitativa do trabalho, tais como a assiduidade, cooperação, etc. O método convém como base para geração de resultados acerca do desempenho um formulário de dupla entrada, contendo nas linhas horizontais fatores de avaliação do desempenho e nas colunas verticais os graus de variação dos fatores. Estes fatores são previamente definidos e graduados, bem como possuem uma descrição simples e objetiva.

Para Marras (2000) citado por Teixeira (2008) o método baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como desempenho. Assim, a escolha e definição dos fatores são decisórias para retratar os comportamentos e atitudes dos colaboradores, de tal modo que cada fator é dimensionado para refletir um desempenho insatisfatório ou excelente.

Segundo Chiavenato (2009) para esses extremos são apresentadas três alternativas:

1. Escalas gráficas contínuas: Consistem em escalas com apenas dois pontos extremos definidos, deste modo a avaliação do desempenho se situa em um dos pontos da linha que os une. No caso, há um limite mínimo e máximo de variação de fator de avaliação e a avaliação pode ser feita em qualquer ponto dessa amplitude de variação.

2. Escalas gráficas semicontínuas: Possuem o mesmo processo do método das escalas gráficas contínuas, mas diferencia-se apenas na inclusão de pontos intermediários definidos entre os pontos extremos de escala, com a intenção de facilitar a avaliação.

3. Escalas gráficas descontínuas: Incidem em escalas em que a posição das marcações já está previamente fixada, estando o avaliador responsável pela escolha da melhor opção para avaliar o desempenho do colaborador.

Para facilitar a avaliação, as escalas descontínuas são representadas por gráficos de duas entradas: nas linhas horizontais são colocados os fatores de avaliação de desempenho e nas entradas verticais são colocados os graus ou graduação dos fatores.

Além das alternativas apresentadas existem as seguintes, conforme sugere Chiavenato (2009):

- Escalas gráficas descontínuas com atribuição de pontos: algumas organizações utilizam o método no sentido de mensurar os resultados para facilitar comparações entre os colaboradores;
- Escalas gráficas com amplitude graduada: é uma variação do método de escalas gráficas semicontínuas. São definidos apenas os extremos, permitindo a fácil identificação dos intermediários.

Chiavenato (2009) apresenta as vantagens do método de escalas gráficas como:

- ✓ Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples;

- ✓ Admite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, isto é, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas;
- ✓ Minimiza o volume de trabalho ao avaliador no registro da avaliação, simplifica o processo.

O método de escalas gráficas, além das vantagens, expõe também algumas desvantagens, Para Chiavenato (2009) são elas:

- ✓ O avaliador torna-se inflexível, devendo moldar e limitar-se ao instrumento e não este às características do avaliado;
- ✓ Está sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tende a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação. Desse modo cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo o seu campo psicológico. Essa interferência subjetiva e pessoal de ordem emocional e psicológica que leva alguns avaliadores ao *halo effect* ou chamado de efeito estereotipação. Este efeito leva os avaliadores a considerar um colaborador ótimo, ótimo em todos os aspectos, assim como pode apresentar consequência adversa, fazendo com que um colaborador apresente resultado fraco, fraco em todos os aspectos;
- ✓ Tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações;
- ✓ Existe a necessidade de procedimentos matemáticos e estatísticos para ajustar distorções e influência pessoal dos avaliadores;

Há tendência de apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos seus colaboradores.

1.2.3.2 Método de escolha forçada

O método de escolha forçada, segundo Marras (2000), citado por Teixeira (2008), foi criado para avaliar oficiais das Forças Armadas Americanas, diante da necessidade que essa unidade sentiu em implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo.

Esta avaliação conforme cita Chiavenato (2004) consiste na avaliação por meio de blocos de frases descritivas que enfatizam o comportamento do indivíduo. Cada bloco se compõe de duas ou mais frases e o avaliador deve escolher forçadamente apenas uma ou duas frases de cada bloco que se apliquem melhor à situação do colaborador avaliado.

Neste contexto, Chiavenato (2009) menciona que a natureza das frases varia bastante, apresentando duas formas de composição:

- Os blocos são compostos por duas frases com significados positivos e duas frases negativas. O avaliador, ao avaliar o colaborador deve escolher a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado;
- Os referidos blocos são constituídos apenas por quatro frases com sentido positivo. O avaliador, ao julgar o colaborador, deve escolher duas frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Avaliação de desempenho

Funcionário: _____

Cargo: _____ Seção: _____

Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em quatro blocos. Anote um "x" na coluna ao lado, sob o sinal "+" para indicar a frase que define o desempenho do empregado e também o sinal "-" para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável	48		
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota-se que "ele gosta do que faz"	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em seu serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Expressa-se com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado às falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre uma recompensa	40			É um pouco hostil por natureza	80		

Quadro 1: Avaliação do desempenho pelo método da escolha forçada

Fonte: Chiavenato, 2009, p. 133.

As frases deverão ser selecionadas aleatoriamente, através de um procedimento estatístico que visa verificar sua adequação aos critérios da organização.

O método de escolha forçada apresentou vantagens expostas por Chiavenato (2009) a seguir:

- Proporciona resultados mais confiáveis e livres de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação (halo effect);
- Sua aplicação é simples e não exige preparo prévio dos avaliadores.

Este método também apresenta pontos negativos, Chiavenato (2009) considera os seguintes:

- A elaboração e montagem são complexas, o que exige um planejamento cuidadoso e demorado;
- É um método comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais, pois discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem fornecer informações adicionais;
- Quando utilizado para fins de desenvolvimento pessoal requer informações sobre necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.;

O avaliador não tem noção alguma dos resultados da avaliação que faz a respeito de seus subordinados.

1.2.3.3 Método de pesquisa de campo

Este método é realizado por meio de uma entrevista entre gerentes e especialista em avaliação do desempenho, onde estes executam a avaliação dos colaboradores, considerando as diferentes situações que ocasionam em desempenhos diversos. Chiavenato expõe:

É um dos métodos tradicionais mais complexos de avaliação do desempenho. Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha da função *staff* no processo de avaliação de desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. Daí o nome pesquisa de campo. (CHIAVENATO, 2009).

Conforme cada entrevista o gerente descreve as ações dos colaboradores e o especialista preenche o formulário a partir das descrições realizadas. Abaixo o quadro 02 ilustra o método de pesquisa de campo.

Avaliação de desempenho – pesquisa de campo			
Avaliado:	Cargo:		
Seção:	Data:		
Avaliação inicial			
	+	±	-
Avaliação suplementar			
Planejamento			
Aconselhar			Candidato à promoção
Readaptar			
Desligar			Bloqueado
Treinar			Limitado ao cargo atual

Quadro 02: Avaliação do desempenho por pesquisa de campo

Fonte: Chiavenato, 2009, p. 141.

O método requer que o especialista em avaliação de desempenho obedeça a um roteiro, constituindo-se da seguinte forma como Chiavenato (2009) explana:

- a) *Avaliação inicial*: o desempenho de cada colaborador é inicialmente avaliado em uma das três alternativas:
 - ✓ Desempenho mais que satisfatório (+);

- ✓ Desempenho satisfatório (\pm ou OK);
- ✓ Desempenho menos que satisfatório (-).
- b) *Avaliação suplementar*: definida a avaliação inicial do desempenho, cada pessoa passa a ser avaliada com profundidade por meio de perguntas do especialista ao gerente.
- c) *Planejamento*: analisando o desempenho, faz-se um plano de ação para cada funcionário, que pode envolver:
 - No caso de desempenho insatisfatório (-):
 - ✓ Aconselhamento ao funcionário;
 - ✓ Readaptação do funcionário;
 - ✓ Desligamento e substituição.
 - No caso de desempenho satisfatório (\pm ou Ok):
 - ✓ Necessidade treinamento;
 - ✓ Permanência no cargo atual.
 - No caso de desempenho mais que satisfatório (+):
 - ✓ Promoção para um cargo mais elevado;
 - ✓ Bloqueado no cargo atual por falta de oportunidades no momento;
 - ✓ Limitado no cargo atual.
- d) *Acompanhamento (Fair play)*: trata-se de uma verificação ou comprovação do desempenho de cada pessoa.

Este método necessita de duas etapas preliminares quanto à sua aplicação. A primeira analisa a estrutura funcional do cargo, já a segunda trata-se uma análise das atribuições necessárias para ocupar o cargo.

Chiavenato (2009) faz considerações positivas na utilização do método de pesquisa de campo, tais como:

- Método proporciona ao gerente uma visualização do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos, isto quando precedido das duas etapas preliminares de análise da estrutura de cargos e da análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias;
- Permite um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação de desempenho, que proporciona ao gerente assessoria e treinamento de alto nível na avaliação do pessoal;
- Permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada colaborador, visto que localiza causas de comportamento e fontes de problemas;
- Permite um planejamento de ação capaz de remover os obstáculos e proporciona melhoria do desempenho;
- Permite entrosamento com treinamento, plano de carreiras e demais áreas de atuação do RH;
- Acentua a responsabilidade de linha e a função de *staff* na avaliação de pessoal;
- É visto como um dos métodos mais complexos de avaliação de desempenho.

Assim como o método possui características positivas, também há desvantagens como Chiavenato (2009) descreve:

- O custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação;
- Morosidade no processamento provocada pela entrevista um a um a respeito de cada colaborador subordinado ao gerente.

1.2.3.4 Método dos incidentes críticos

O método baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características positivas e negativas, trata-se de uma técnica pelo qual o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e excepcionalmente negativos do desempenho de seus colaboradores. Como no quadro a seguir:

Avaliação de desempenho pelos incidentes críticos					
Lado vermelho			Lado azul		
Data de ocorrência	Item	Incidente crítico negativo	Data de ocorrência	Item	Incidente crítico positivo
Fator de avaliação: Produtividade Item: A – Trabalhou lentamente. B – Perdeu tempo no período de trabalho. C – Não iniciou sua tarefa prontamente.			Item: A – Trabalhou rapidamente. B – Economizou tempo no trabalho. C – Iniciou imediatamente a nova tarefa.		

Quadro 03: Avaliação do desempenho pelos incidentes críticos.

Fonte: Chiavenato, 2009, p. 144.

Para Chiavenato (2009) esse método focaliza as exceções positivas que deve ser destacada e mais utilizada, e as exceções negativas no desempenho das pessoas, as quais devem ser corrigidas e eliminadas.

Marras (2000) citado por Teixeira (2008) relata que neste método é possível determinar os pontos fortes e fracos do avaliado, permitindo apontar seus comportamentos extremos, sem a análise dos traços de personalidade especificamente.

O método de incidentes críticos dispensa a necessidade de planejamento e montagem prévia, como resume Chiavenato (2009). O autor ainda relata as três fases do processo de aplicação sendo elas:

- Observação do comportamento dos subordinados: é a fase na qual o superior imediato acompanha e observa cuidadosamente o comportamento de seus subordinados no desempenho de suas atividades;
- Registro dos fatos significativos: é a fase na qual o superior imediato anota e registra os fatos significativos e relevantes do comportamento do subordinado, isto é, os incidentes críticos, que poderão referir-se ao desempenho altamente positivo (que provocou sucesso) ou ao desempenho altamente negativo (que provocou fracasso). Os incidentes críticos são

anotados no lado esquerdo do formulário de avaliação, enquanto os incidentes críticos negativos são anotados no lado direito;

Pesquisa de atitude e de comportamento: esta fase é desenvolvida em intervalos regulares de tempo, mediante entrevistas com o superior imediato e o colaborador avaliado. Esta fase caracteriza-se como a mais importante do método, visto que o superior imediato observa e anota juntamente com o colaborador avaliado as observações, os fatos e as mudanças a seu respeito.

1.2.3.5 Métodos mistos

Algumas organizações, que se caracterizam pela complexidade de cargos, exigem a utilização de variados métodos de avaliação de desempenho. Chiavenato (2009) apresenta as linhas mestras dos sistemas de avaliação de desempenho, sendo:

- Evitar um único sistema de avaliação de desempenho, capaz de molda-se a todas as necessidades gerenciais; um sistema grande e rígido traz consistência e uniformidade, todavia não apresenta praticidade e adequação à dinâmica humana da organização;
- Permitir retroação (*feedback*) ao colaborador, sobre seu desempenho, e evitar comparações do tipo soma-zero que, tentado uma apreciação concreta, impõe uma representação artificial;
- Abordar o sistema de avaliação de desempenho com um sistema aberto e orientado para o desempenho futuro.

Avaliação de desempenho													
Nome: _____										Data: ___/___/___			
Cargo: _____					Departamento: _____								
Defina cada item, graduando-o de acordo com o seguinte critério.	Critério	Ótimo		Acima da média			Média			Abaixo da média			Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
I. Desempenho da função													
1. Produção:													
Quantidade de trabalho executado normalmente										Grau			
_____										_____			
2. Qualidade													
Exatidão e ordem no trabalho										_____			
_____										_____			
3. Conhecimento do trabalho:													
Grau de conhecimento de suas tarefas										_____			
_____										_____			
4. Cooperação:													
Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas										_____			
_____										_____			
II. Características individuais													
1. Compreensão:													
Grau de compreensão de problemas, fatos e situações										_____			
_____										_____			
2. Criatividade:													
Capacidade de criar ideias produtivas										_____			
_____										_____			
3. Realização:													
Capacidade de efetuar ideias próprias ou alheias										_____			
_____										_____			
III. Avaliação suplementar													
1. Ajustamento funcional geral:													
Adequação e desempenho na função										_____			
_____										_____			

2. Progresso funcional: Grau de desenvolvimento na função	(_____)
3. Assiduidade e pontualidade Responsabilidade quanto a horários e deveres	(_____)
4. Saúde: Estado geral de saúde e disposição para o trabalho	(_____)

Quadro 04: Avaliação do desempenho por métodos mistos

Fonte: Chiavenato, 2009, p. 149.

1.2.4 Crítica aos métodos tradicionais

Embora a avaliação de desempenho seja definida como uma técnica de aprimoramento está também apresenta características ultrapassadas, monótonas e burocráticas. Segundo Chiavenato (2004) os métodos tradicionais de avaliação tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas.

Os métodos de avaliação de desempenho tornaram-se comuns, ocasionando frequentes descuidos nos responsáveis pela sua aplicação. Assim falhas da avaliação do desempenho refletem a falha na definição de seus objetivos e técnicas anteriormente designas para atingir aqueles objetivos.

Ademais, Chiavenato (2009) relata dois tipos de barreiras que prejudicam o processo de avaliação de desempenho:

- *Barreiras metodológicas:* essenciais aos formulários e ao funcionamento dos métodos de avaliação:
- ✓ Dificuldade de coleta de informações sobre o desempenho;
- ✓ Dificuldade de análise do desempenho do empregado.

Barreiras de conduta profissional: envolvendo receios, preocupações e preconceitos das pessoas que apreciam e que estão sendo apreciadas, levando a:

- ✓ *Obstáculos políticos:* posto que a maioria das pessoas acredita que o superior conduz o método de avaliação conforme as suas conveniências pessoais;
- ✓ *Obstáculos interpessoais:* que surge da confrontação face a face entre avaliador e avaliado nas entrevistas de avaliação.

Contudo, as organizações estão buscando novos métodos, em virtude, da importante preocupação em desenvolver métodos capazes de integrar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, reforçando a ideia de que avaliação de desempenho é um meio indispensável para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

1.2.5 Novas tendências em avaliação de desempenho

Além dos tradicionais métodos, novos métodos estão sendo implementados nas organizações. Vários foram os métodos de avaliação de desempenho que se firmaram nos processos organizacionais ao passar dos tempos. No entanto, alguns foram melhorados e receberam maior destaque em sua utilização, e estes são utilizados atualmente.

Na busca pela excelência, as organizações estão investindo no desenvolvimento de pessoas, hoje consideradas talentos humanos a serem intensificados. Todavia, promover tais mudanças sem devida orientação e motivação das pessoas envolvidas de nada valerá. Contudo, utilizar um sistema de avaliação de desempenho eficaz e capaz de induzir a tomada de decisão e conduzir aos objetivos esperados é essencial para o desenvolvimento das pessoas envolvidas na organização.

Além de todas as influências, dois fatores importantes influenciam a avaliação de desempenho: o primeiro está relacionado à organização por processos, que altera os indicadores e medições dentro da organização; o segundo que sustenta a ideia de maior participação das pessoas nos resultados. Diante desse contexto, Chiavenato (2009) aponta as principais tendências presentes na avaliação de desempenho nas organizações bem-sucedidas:

- a) Os indicadores tendem a ser sistêmicos. Visualizando a organização como um conjunto homogêneo e integrado que privilegia todos os aspectos relevantes do negócio. Em princípio, eles devem decorrer do planejamento estratégico, que deverá definir o que medir, como e quando. Desse momento, facilita-se a localização de metas e objetivos dos diversos departamentos e níveis hierárquicos envolvidos. Se presumível, os indicadores devem estar intimamente ligados aos principais processos empresariais e sempre focalizados no cliente interno e externo;
- b) Os indicadores tendem a ser escolhidos e selecionados como critérios de avaliação. Seja para premiações, remuneração variável, participação nos resultados, promoções etc. Torna-se necessário distinguir os indicadores adequados para servir a cada um dos critérios específicos, visto que dificilmente um único indicador pode ser tão flexível e universal para servir igualmente a critérios diferentes.
- c) Os indicadores tendem a ser escolhidos em conjunto. Para evitar possíveis distorções e para não desalinhar com outros critérios de avaliação. Existem quatro principais tipos de indicadores:
 - ✓ *Indicadores financeiros*: relacionados com itens financeiros, como fluxo de caixa, lucratividade, retorno sobre o investimento, relação custo/benefício;
 - ✓ *Indicadores ligados ao cliente*: como satisfação do cliente, seja interno ou externo, tempo de entrega de pedidos, competitividade em preço ou qualidade, fatia de mercado abrangida etc.;
 - ✓ *Indicadores internos*: como tempos de processo, índices de segurança, índices de retrabalho, ciclo de processo etc.;
 - ✓ *Indicadores de inovação*: como desenvolvimento de novos processos, de novos produtos, projetos de melhoria, melhoria contínua, qualidade total, pesquisa e desenvolvimento etc. A avaliação de desempenho está adotando novos índices que possam delimitar melhor o processo, assim ajudando na comparação e estabelecimento de novas metas e resultados esperados, como Chiavenato (2009) cita:
 - Indicadores de desempenho global (de toda a organização);
 - Indicadores de desempenho grupal (da equipe);
 - Indicadores de desempenho individual (da pessoa).
- d) A avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de RH. Adquire um papel extremamente importante como chave integradora das práticas de RH, pois complementa os processos de aplicação no sentido de indicar se as pessoas estão bem integradas em seus cargos e tarefas, também complementa os processos de desenvolvimento ao indicar os pontos fortes e fracos, as potencialidades a serem ampliadas e as fragilidades a serem corrigidas. A avaliação de desempenho continua e complementa o trabalho dos processos de provisão de pessoas no sentido de monitorar e localizar as pessoas com características adequadas para os negócios da empresa. Complementa também os processos de manutenção ao indicar o desempenho e os resultados alcançados, igualmente complementa os processos de monitoramento e controle ao proporcionar retroação às pessoas;
- e) A avaliação de desempenho desenvolvendo-se preferencialmente por meio de processos não estruturados. Deixa de lado os procedimentos burocráticos assentados no preenchimento do formulário e na comparação com fatores de avaliação genéricos e abrangentes. A avaliação não estruturada e flexível é geralmente realizada pelos executivos do nível imediatamente mais alto, pelo contato direto e cotidiano com as pessoas envolvidas no processo. A avaliação resulta de um entendimento entre avaliador e avaliado, no sentido de troca de

ideias e informações, resultando daí um compromisso conjunto. Assim, os tradicionais métodos de escalas gráficas, de escolha forçada, de pesquisa de campo, incidentes críticos etc. estão sendo reformulados para chegar a uma nova configuração que atenda às novas imposições.

- f) A avaliação do desempenho como forma de retroação às pessoas. A avaliação constitui um instrumento de realimentação da informação, proporcionando as pessoas orientação, autoavaliação, autodireção e conseqüentemente, autocontrole. No sentido mais amplo e abrangente, a avaliação de desempenho envolve novos aspectos, retratos a partir de Chiavenato (2009):
- ✓ *Competência pessoal*: principalmente, a capacidade de aprendizagem e absorção de novos e diferentes conhecimentos e habilidades;
 - ✓ *Competência tecnológica*: sobretudo, a capacidade de assimilação de conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho da generalidade e da multifuncionalidade;
 - ✓ *Competência metodológica*: especialmente, a capacidade de empreendimento e de iniciativa para resolução de problemas de diversas naturezas.
 - ✓ *Competência social*: principalmente, a capacidade de se relacionar eficazmente com diferentes pessoas e grupos, bem como desenvolver trabalhos em equipe.
 - É importante que as pessoas recebam a retroação, uma vez que permite maior percepção sobre suas competências e possibilita autodiagnosticar sua presença no desempenho cotidiano.
- g) A avaliação do desempenho enfatizando cada vez mais os resultados, metas e os objetivos alcançados do que o próprio comportamento em si. Os fins alcançados ou que se pretende alcançar passam a ser o parâmetro de avaliação. Chiavenato (2009) relata que a ênfase nos resultados, nas metas e nos objetivos estabelecidos de maneira clara, unívoca e simples permite três vertentes extremamente interessantes: a desburocratização, a avaliação para cima e a autoavaliação.
- *Desburocratização*: a avaliação de desempenho está se tornando simples e isenta de formalismos exagerados e de critérios complicados e genéricos. Trata-se de verificar quais os objetivos estabelecidos que foram atingidos e como o desempenho poderia ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e os resultados. Isso proporciona liberdade às pessoas para escolher os próprios meios e utilizar melhor suas habilidades individuais e sociais;
 - *Avaliação para cima*: permite que a equipe avalie seu gerente, identificando como ele proporcionou os meios para a equipe alcançar seus objetivos e como poderia melhorar a eficácia da equipe e assim melhorar seus resultados. Possibilita ao gerente novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes.
 - *Autoavaliação*: a própria pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como meio de alcançar as metas e resultados pretendidos, identificando as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, bem como os pontos fortes e fracos, as potencialidades e as fragilidades.
- h) A avaliação do desempenho também sendo intimamente relacionada com a noção de experiência. Trata-se de uma teoria da motivação em que a produtividade é retratada com um resultado intermediário em uma cadeia que leva a determinados resultados finais desejados, como promoção, dinheiro, etc. Encaixa-se num modelo contingencial de expectância. Segundo Chiavenato (2004) expectância é a relação entre as expectativas pessoais e as recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo. Isso significa induzir as pessoas a acreditar que a excelência no desempenho é benéfica tanto quanto para a organização, quanto às pessoas envolvidas. Para isto, é necessário relacionar os resultados da avaliação de desempenho com incentivos de curto prazo, como a remuneração flexível ou sistemas de incentivo, que não represente custos adicionais, mas um tipo de participação das pessoas nos resultados atingidos e objetivos estabelecidos.

A avaliação de desempenho, com todas essas tendências, está se tornando flexível, porém esperando maior liberdade de forma e conteúdo. O importante é gerir os esforços dos colaboradores para objetivos capazes de contribuir com a organização e os interesses pessoais das pessoas, na melhor maneira de agregar os objetivos individuais e organizacionais.

1.2.6 *Objetivos da avaliação de desempenho*

A avaliação de desempenho tem despertado várias características favoráveis e outras, nem tanto favoráveis. Em algumas organizações, a avaliação é definida apenas como uma averiguação de qualidade ao longo do processo. Esta visão precisa ser mudada, de forma a aprofundar a imagem da avaliação de desempenho como instrumento, que busca localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado, deixando de lado a ideia de simples julgamento do gerente sobre o comportamento funcional do colaborador.

Chiavenato (2009) resume os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho em três facetas, apresentadas a seguir:

- Permitir condições de mensuração do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- Permitir o treinamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo obviamente da forma de administração;
- Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais de cada pessoa.

A avaliação do desempenho expõe o objetivo de analisar detalhadamente o comportamento dos colaboradores em relação aos resultados esperados pela organização e com relação ao cargo ocupado e sua influência positiva ou negativa nas atividades em equipe. Ainda, a avaliação de desempenho leva o maior interessado – o avaliado – a receber a retroação necessária para reduzir as dissonâncias a respeito de sua atuação na organização.

1.2.7 *Aplicações da avaliação de desempenho*

O contexto em que funciona o RH é representado pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações dependem das pessoas para cumprir metas e objetivos, e para as pessoas, as organizações constituem um caminho para alcançar seus objetivos individuais. Diante dessa sinergia de esforços, a avaliação de desempenho pode colaborar no desenvolvimento de políticas de RH adequadas às necessidades das organizações.

A avaliação de desempenho atua como meio integrador nas práticas de RH e possui diversas aplicações e propósitos, tais como Chiavenato (2004) apresenta:

- *Processo de agregar pessoas.* A avaliação de desempenho funciona como insumo para o inventário de habilidades e para o planejamento de RH. Consiste a base de informação para o recrutamento e seleção ao indicar as características e atitudes apropriadas dos novos funcionários que serão futuramente cobrados pelo resultado final de suas unidades e negócios;
- *Processos de aplicar pessoas.* Disponibiliza informação sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com seus cargos e tarefas;
- *Processos de recompensar pessoas.* Indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização. Auxilia a organização a decidir sobre quem deve receber recompensas como aumentos salariais ou promoções, ou a decidir que deve ser desligado da

organização. Enfim, deve encorajar a iniciativa, desenvolver senso de responsabilidade e estimular o esforço de fazer melhor as coisas;

- *Processos de desenvolver pessoas.* Indica os pontos fortes e fracos de cada colaborador, quais os colaboradores que precisam de treinamento e quais os resultados dos programas de treinamento. Facilita a relação de aconselhamento entre colaboradores e superior e encoraja os gerentes a observar o comportamento dos subordinados para ajudá-lo a melhorá-lo;
- *Processos de manter pessoas.* Indica o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas;
- *Processos de monitorar pessoas.* Proporciona retroação às pessoas a respeito de seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento. A avaliação funciona como base para toda discussão entre o gerente e o colaborador a respeito de assuntos de trabalho. Propicia uma relação que facilita o entendimento entre as partes envolvidas. Além do mais, a avaliação pode ser utilizada como uma ferramenta para avaliar o próprio programa de RH.

1.3 COMPETÊNCIAS

A busca da competência tornou-se algo primordial às organizações. Estas requerem profissionais capazes de somar, conciliar e controlar características fundamentais para alcançar seus objetivos.

Segundo Chiavenato (2009) competência significa um conjunto de comportamentos que determinadas organizações ou pessoas destacam-se melhor que outras e as tornam eficazes e competitivas diante certa situação.

Na verdade, representam um alicerce de conhecimentos, habilidades e atitudes que diferenciam as pessoas ou organização das outras. Rabaglio (2006) relata que para todas as atividades que o indivíduo desempenha fazem-se necessários conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, os quais evidenciam os diferenciais de qualidade, excelência e resultados.

Takahashi e Takahashi (2011) descrevem que as competências de uma organização podem transformar ou não uma oportunidade em realidade. Uma excelente oportunidade pode ser identificada, entretanto, a organização deverá dominar certas competências para desenvolver esta oportunidade.

As organizações adotam diversas nomenclaturas, mas geralmente, definem habilidades e atitudes como competências. Algumas buscam distinguir conhecimento, habilidades e atitudes, como Rabaglio (2006) define:

- *Conhecimentos:* O que a pessoa sabe, mas não necessariamente coloca em prática.
- *Habilidades:* O que a pessoa pratica, pois tem experiência e domínio sobre.
- *Atitudes:* São as características pessoais, que levam a pessoa a praticar ou não o que conhece ou sabe.

A ideia de Mclelland (1973) como mencionado por Carlos (2011) a competência é uma característica implícita a uma pessoa que pode ser vinculada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Distingue-se, portanto, competência de aptidões, que seria um talento nato da pessoal, o que pode vir a ser aprimorado por habilidades que seriam a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Segundo Zarifian (2003) conforme citado por Bonfim (2012) competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do profissional nas situações que se confrontam, é uma inteligência prática baseada nos conhecimentos adquiridos, a fim de ser transformado à medida que essas situações aumentam.

As competências potencializam um instrumento importante de estratégia para a organização. Como base para a estratégia da organização, as competências têm que ser identificadas, sustentadas e difundidas. Para Almeida (2007) ao se definir competência, segundo concepções que possuem mais aceitáveis, procuram considerar as diversas dimensões do trabalho e também associar a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou de uma estratégia organizacional específica.

A ênfase nas características dos indivíduos tomou o espaço da estrutura formal dos cargos, ou seja, o conceito de cargos e divisão do trabalho foi ofuscado pelo conceito de competência. Assim, muitas organizações estão migrando da tradicional RH para a gestão de competências.

1.4 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

De todas as mudanças que ocorrendo na gestão de pessoas, o foco nas competências das pessoas é a mais abrangente e forte. O deslocamento do foco nos cargos, nos processos de recrutar, selecionar, aplicar, etc., foi transferido para as habilidades e competências relevantes que as pessoas possuem. As organizações para desenvolver suas competências estratégicas precisam de pessoas dispostas a conciliar suas competências individuais com as organizacionais. Para isto, é necessário um novo contexto, diferente do tradicional. No lugar dos cargos e departamentos, a ênfase para sê-la em construir uma gestão de pessoas baseadas em pessoas e equipes integradas, dotadas de habilidades e competências.

Segundo Chiavenato (2008) quando o colaborador possui um elevado perfil de competências, demonstra as qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões. Podem-se observar as competências básicas no cotidiano de trabalho ou em certas situações. O autor relata que as competências básicas – conhecimento, habilidades, atitudes, traços – são características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas. Todo colaborador deve possuir um leque de competências básicas para desenvolver e agregar valor à organização.

Chiavenato (2009) retrata a gestão por competências como sistematizada e desenvolvida na perspectiva de indicar perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e de carências, preencher lacunas e agregado conhecimento, embasado por certos critérios objetivamente mensuráveis.

A gestão por competências é definida como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, orientada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Isto é, representa um importante sistema de informação estratégica que norteia as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta (Carbone, et al., 2005).

Para Costa (2001) a gestão de competências não é aquela onde as competências essenciais da organização são determinantes das competências individuais, ou ao contrário, onde estas determinam aquelas. A gestão de competências deve ser vista, então, como uma ação cíclica, abrangendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal.

O gerenciamento com base na gestão de competências é um instrumento de possibilita identificar as competências essenciais, habilidades e conhecimentos determinantes para alcançar a eficácia profissional, bem como aperfeiçoar as capacidades dos colaboradores.

Meister (1999) citado por Chiavenato (2008) salienta as novas competências exigidas pelas organizações, sendo como:

1. *Aprender e aprender*: as pessoas devem contribuir em tudo e, para isto, devem aprender continuamente;

2. *Comunicação e colaboração*: antes, o bom desempenho estava vinculado a executar um conjunto de tarefas repetitivas e a qualificação era restrita a cada tarefa em particular. Hoje, com a adoção de equipes, a eficiência do indivíduo está cada vez mais vinculada a habilidades de comunicação e colaboração;
3. *Raciocínio criativo e resolução de problemas*: espera-se que os colaboradores descubram por si próprios como melhorar e agilizar seu trabalho. Para tanto, isto, é necessário ser criativo, solucionar problemas e analisar situações, questionar e esclarecer o que não foi compreendido, assim, propor melhorias;
4. *Conhecimento tecnológico*: a ênfase está em usar o equipamento de informação que conecte com os membros da equipe ao redor do mundo. Além de realizar tarefas, comunicar-se com as pessoas, compartilhando ideias e melhorias nos processos de trabalho;
5. *Conhecimento de negócios globais*: predomina a necessidade de pessoas treinadas em um conjunto de habilidades que levem em conta o ambiente competitivo global, mutável e volátil;
6. *Desenvolvimento da liderança*: destaca-se a identificação e desenvolvimento de pessoas capazes de conduzir organizações, por meio de programas personalizados de aprendizagem; e,
7. *Autogerenciamento da carreira*: as pessoas precisam assumir o compromisso de assegurar que possuem qualificações, o conhecimento e as competências exigidos tanto na atividade atual quanto nas atividades futuras.

De acordo com Carbone et al (2005) a gestão por competências direciona suas ações para o gerenciamento do gap ou lacuna de competências eventualmente existente na equipe, orientando e estimulando os profissionais a eliminar as discordâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera e que eles façam (competências necessárias).

A partir dessa análise conceitual, pode-se concluir que a gestão por competências representa um instrumento que se contempla num contexto mais amplo de RH e constitui-se numa ferramenta para a gestão estratégica, com o objetivo de agregar pessoas que satisfaça às necessidades da organização.

1.4.1 Competências individuais

Vários autores derrubaram a ideia de que a competência está associada com o estoque de conhecimentos retidos pelo indivíduo e concordaram que competência só pode ser definida por meio do resultado obtido diante às atividades propostas.

Segundo Green (1999) citado por Carlos (2011) considera como competências individuais uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais empregados para atingir uma finalidade de trabalho.

Já Ruas (2005) mencionado por Teixeira (2008) afirma que toda competência é sustentada por um grupo de capacidades que apenas assumem a condição de competência quando são sujeitas a realizar certa ação. O autor ainda faz as seguintes referências:

- As capacidades são potenciais de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes passíveis de desenvolvimento – que podem ser utilizadas em momentos distintos, e que teriam sido desenvolvidas em situações anteriores como treinamentos ou situações de trabalho. Às capacidades (intangíveis) podem estar relacionadas outros tipos de recursos como equipamentos, sistemas de informação, etc.;
- As competências são definidas como a ação de combinar e mobilizar as capacidades e os recursos; e,

- A escolha das capacidades que serão mobilizadas sob forma de competências é diretamente dependente dos resultados que se deseja alcançar.

Chiavenato (2009) aponta que as competências individuais derivam da conjugação de quatro fatores, sendo estes:

1. *Conhecimento*: é o saber. É incorporado através da aprendizagem. Deste modo, o segredo está em aprender continuamente. Um processo sem fim, mas objetivando crescer individualmente e continuamente. O conhecimento constitui a forma pela qual a pessoa armazena, organiza, estrutura e utiliza informações a respeito de determinada área ou campo de atividade;
2. *Habilidade*: é o saber fazer. O conhecimento precisa necessariamente ser aplicado, transformando em resultado concreto e devidamente rentabilizado através da ação. O conhecimento deve proporcionar à pessoa as habilidades para fazer, realizar, solucionar problemas e criar inovação. Habilidade significa capacidade de fazer e fazer bem determinada atividade;
3. *Julgamento*: é o saber analisar, ponderar e julgar. O julgamento define o que, como, quando e onde aplicar melhor o conhecimento e a habilidade e atingir resultados. Significa o discernimento e sentido de oportunidade para escolher determinado rumo de ação. Relaciona raciocínio, intuição, perspicácia e visão antecipada dos eventos; e,
4. *Atitude*: é o saber fazer acontecer. É o tipo de conhecimento ativo, proativo e empreendedor que enfrenta desafios, obstáculos, resistências e faz as coisas acontecerem através por intermédio de seu conhecimento, habilidade e julgamento.

Conhecimento <u>Saber</u>	Habilidades <u>Saber fazer</u>	Julgamento <u>Saber analisar</u>	Atitude <u>Saber fazer acontecer</u>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i> • Aprender a aprender • Aprender continuamente • Ampliar conhecimento • Transmitir conhecimento • Compartilhar conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar o conhecimento • Visão global e sistêmica • Trabalho em equipe • Liderança • Motivação • Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar a situação • Obter dados e informação • Ter espírito crítico • Julgar os fatos • Ponderar com equilíbrio • Definir prioridades 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitude empreendedora • Inovação • Agente de mudança • Assumir riscos • Foco em resultados • Auto-realização

Figura 01: As competências individuais básicas da pessoa.

Fonte: Chiavenato, 2009, p. 131

As competências individuais constituem-se a partir do aprendizado destes quatro pilares. O indivíduo que possui um conjunto de competências retrata as qualidades necessárias para executar tarefas mais complexas. O essencial é adquirir e agregar novas competências que sejam fundamentais para o sucesso da organização.

1.4.2 Competências organizacionais

A proposta da gestão por competências é compreender quais as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial desdobrá-las e desenvolvê-las junto aos seus colaboradores (CARBONE et. al, 2005).

As competências são abordadas sob ponto de vista estratégico da organização, pois agregam valor e permitem o desenvolvimento da tomada de decisão, além disso, estão ligadas à capacidade da organização dá acesso potencial a uma ampla variedade de mercados.

Chiavenato (2009) enfatiza que as competências podem ser desdobradas da seguinte forma:

1. *Competências essenciais da organização*: são as competências essenciais (*core competences*) que a organização reúne e integra para realizar seus negócios. São as competências que definem e personalizam cada organização e constituem suas vantagens completivas em um mundo de negócios altamente concorrente e dinâmico. Elas devem apresentar as seguintes características:
 - ✓ Serem vitais para o sucesso do negócio da organização;
 - ✓ Constituírem um conjunto de características próprias, únicas e exclusivas da organização, como cultura, conhecimentos, estilo de gestão etc.; e,
 - ✓ Serem difíceis de copiar ou imitar devido às características individuais da organização.

Para Hamel e Prahalad (2001) citado por Teixeira (2014) as *core competences* (ou competências essenciais) deveriam, obrigatoriamente, obedecer três condições: teriam que atribuir vantagem competitiva às empresas, gerar valor perceptível e serem difíceis de imitar pela concorrência. Dentro perspectiva das *core competences*, as empresas deveriam ser capazes de: identificar suas competências essenciais; definir uma agenda de aquisição destas competências; desenvolvê-las; distribuí-las, proteger e defender a liderança representada pelas mesmas.

Desse modo, as competências essenciais têm papel imprescindível como fatores de competitividade das organizações. Ainda para Hamel e Prahalad (1995) mencionado por Costa (2001) é necessário, contudo, identificar as competências essenciais. Essa identificação é função de toda administração, pois as competências essenciais são a “alma da empresa” e apenas a busca da diversidade de visões garante o surgimento de definição melhor.

2. *Competências funcionais de cada unidade da organização*: são as competências que cada unidade ou departamento da organização deve reunir e agregar para desenvolver suas atividades com êxito. Logo, a área de marketing precisa competências para lidar com o mercado, com clientes, concorrentes, desenvolver novos produtos e serviços etc.;
3. *Competências gerenciais*: são as competências que cada gerente ou executivo da organização deve reunir a fim de assumir a responsabilidade de linha pela condução das pessoas através de conceitos como liderança, motivação, comunicação, desenvolvimento de equipes etc.;
4. *Competências individuais de cada pessoa*: são as competências que cada pessoa deve reunir e integrar para realizar o seu trabalho com sucesso. Geralmente, as competências individuais estão interligadas com a aprendizagem, solução de problemas, relacionamento interpessoal, facilidade em trabalhar em equipe etc.

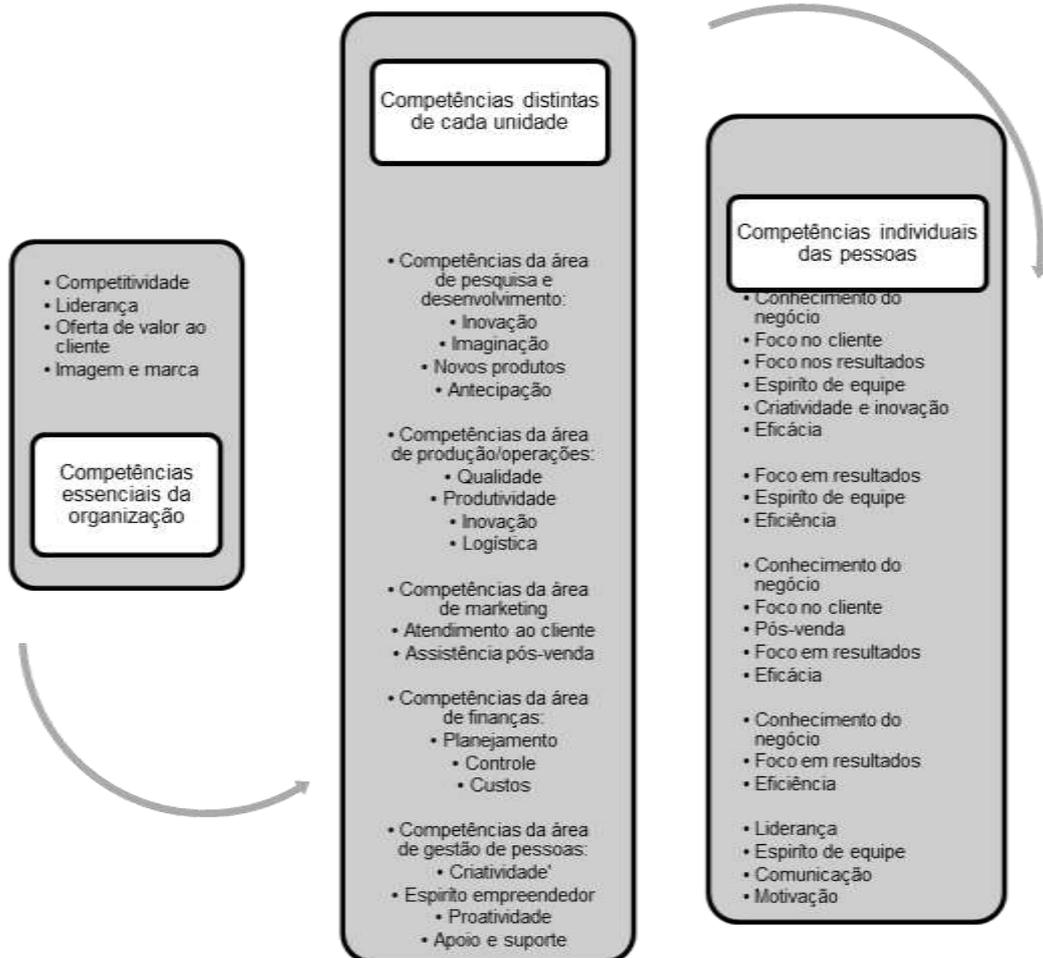


Figura 02: Distribuição das competências essenciais em uma organização.

Fonte: CHIAVENATO, 2009, p. 133

Chiavenato (2009) ainda ressalta que em várias organizações o planejamento de RH fundamenta-se nas competências organizacionais. O passo inicial para começar as discussões sobre as competências importantes para a organização é selecionar um grupo de pessoas-chave, isto é, uma equipe gestora do sistema. As etapas do planejamento de RH, segundo o autor, são:

1. Definir as competências organizacionais básicas: os executivos de linha e os especialistas em RH definem conjuntamente, quais as competências organizacionais exigidas para executar a estratégia de negócios da organização. Esta etapa possui os seguintes passos:
 - a) Elaborar um elenco provisório de competências organizacionais. Cada uma delas deve ser definida, conceituada e desdobrada em conhecimentos básicos, habilidades necessárias e competências individuais desejáveis;
 - b) O passo seguinte é a obtenção de consenso a respeito do elenco de competências;
 - c) O terceiro é apresentar um projeto formal e obter comprometimento da alta direção da organização; e,
 - d) Enfim, deve haver a apresentação do projeto para toda organização em uma reunião inaugural.
2. Definir um conjunto de práticas de RH para cada organização: depois a identificação das competências organizacionais, os executivos de linha e os especialistas de staff identificam as práticas de RH – provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração – que podem ser utilizadas para habilitar seu desenvolvimento. Uma matriz de práticas de RH e competências deve ser construída pelos executivos de linha e os especialistas de staff e

assim, podem discutir quais as práticas adequadas de RH para cada competência específica com o propósito de consolidar as práticas de RH;

3. Integrar as competências organizacionais básicas: os executivos de linha e os especialistas de staff para conseguir um quadro coeso e integrado, devem eliminar as redundâncias e superposições, alinhar as competências relevantes, estabelecer prioridades entre as práticas de RH e desenvolver programas baseados em critérios, como viabilidade, sinergia e etc.; e,
4. Desenhar os planos de implementação das competências: os planos de ação devem ser desenhados para estabelecer programas, resultados, papéis e responsabilidades dos executivos de linha e dos especialistas de RH. Daí, define-se uma estratégia de implementação integrada, assim como os indicadores de eficácia para mensurar os resultados.

No quadro a seguir, Chiavenato (2009) mostra complexidade de requisitos que compõe um modelo de competências.

Competências básicas	Competências secundárias	
Conhecimento	• Aprender a aprender	()
	• Aprender constantemente	()
	• Adquirir conhecimentos	()
	• Curiosidade e espírito de pesquisa	()
	• Desenvolver conhecimento	()
	• Intercambiar conhecimentos	()
	• Aplicar e utilizar conhecimentos	()
Habilidades	• Trabalho em equipe	()
	• Relacionamento interpessoal	()
	• Rede de conhecimentos	()
	• Comunicação	()
	• Liderança e <i>coaching</i>	()
	• Motivação	()
	• Negociação	()
	• Facilitação	()
	• Gestão de conflitos	()
	• Visão do negócio	()
	• Abordagem sistêmica e capacidade de síntese	()
Atitudes	• Foco em resultados, metas e objetivos	()
	• Espírito de mudança e melhoria contínua	()
	• Espírito empreendedor	()
	• Inconformismo com o <i>status quo</i>	()
	• Criatividade e inovação	()
	• Participação e envolvimento	()
	• Flexibilidade e jogo de cintura	()

Quadro 05: Exemplos de competências básicas e competências específicas.

Fonte: CHIAVENATO, 2009, p. 19

Para Chiavenato (2009) a formatação do modelo de competências deve considerar os seguintes fatores:

- Cultura organizacional;
- Estrutura organizacional: níveis hierárquicos, áreas de atividade, necessidades atuais e futuras, carreiras relevantes;
- Perfil profissional desejado para atender às demandas do negócio;
- Modo de avaliação de desempenho já existente na organização;
- Missão e filosofia da organização, bem como o processo de identificação e avaliação das competências como fonte de referências para o desenvolvimento e o aproveitamento de potenciais;

- Escolha de uma metodologia de avaliação de potenciais que atenda à organização dentro de seus padrões de qualidade.

O modelo de competência requer a construção de banco de talentos para suprir a necessidade de pessoas em cargos, equipes, seguindo os critérios de escolha baseados na avaliação de desempenho existente, e comparando-as com as competências demonstradas dia a dia.

1.5 A GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL

1.5.1 *Histórico dos sistemas de avaliação do BB*

Em 1982 o Banco do Brasil instituiu o sistema de avaliação de desempenho denominado ADF – Avaliação do Desempenho Funcional. A ideia principal desse modelo de avaliação era o comportamento dos colaboradores, no entanto, a avaliação migrou para caráter formativo e informativo, pois permitia orientar a capacitação do colaborador, através de um processo participativo e democrático.

Logo após, em 1998, a GDP - Gestão de Desempenho Profissional - foi atribuída pela instituição, objetivando orientar e aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores do banco para o alcance de metas e resultados, por meio de uma estratégia definida.

A GDP baseia-se no modelo Balanced Scorecard (BSC), que busca estabelecer, demonstrar e delinear orientação estratégica da organização, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros. Almeida (2007) relata que a utilização do BSC permite o balanceamento do desempenho entre metas e fatores e entre inúmeras perspectivas.

Em 2006 o BB implantou a GDP por competências, O sistema de avaliação individual adotado pelo BB tem por objetivo orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira, facilitar a consecução dos objetivos organizacionais e subsidiar processos e programas de gestão de pessoas, como os de ascensão profissional e educação corporativa.

1.5.2 *Aspectos da GDP por competências*

Segundo Teixeira (2008) a GDP avaliava as competências dos colaboradores com base em 13 fatores iguais para todos, desconsiderando a área específica onde eram realizadas as tarefas, conseqüentemente, alguns funcionários encontravam dificuldades em relacionar seu trabalho com os fatores indicados para avaliação.

O sistema é baseado na análise das competências individuais, que representam comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho e servem como padrão ou referência para orientar a atuação ou desempenho profissional dos funcionários. A gestão de desempenho por competências é realizada por múltiplas fontes de avaliação, num processo de 360 graus, que compreende autoavaliação e avaliações pelo superior hierárquico, subordinados e pares. (BANCO DO BRASIL, 2017).

O Banco do Brasil compreende que os seguintes elementos representam competência:

- Conhecimento: saber o que fazer e compreender por que fazê-lo;
- Habilidade: saber como fazer; e,
- Atitude: querer fazer algo.

Ao funcionário a GDP por Competências permite elaborar um plano de desenvolvimento de competências, podendo atuar como mecanismo de desenvolvimento profissional. O foco no desenvolvimento das pessoas emana do princípio de que é fundamental a definição de ações essenciais para atingir a meta desejada.

Com essa mudança no sistema de avaliação, tornou-se possível ao funcionário identificar as lacunas de desempenho, suas circunstâncias e estabelecer ações para minimizá-las, assim, agregar novos valores para o banco e para a própria carreira. Vale ressaltar que tais lacunas podem resultar da ausência de habilidades ou conhecimentos, entre outros motivos.

Para alcançar o desenvolvimento esperado, os gestores passam a atuar diferentemente, devendo incentivar as mudanças necessárias à organização, abrangendo os campos da responsabilidade social, desempenho por competências, qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento profissional e criando um ambiente favorável para o crescimento dos funcionários.

A avaliação é feita a partir de cinco perspectivas, correspondentes aos itens de interesses da empresa que precisam de acompanhamento constante: Financeira, Clientes, processos Internos, Comportamento organizacional e Sociedade.

Segundo Almeida (2007) as cinco perspectivas são mensuradas com base em dois fatores:

1. Metas

Os pontos da avaliação vêm de informações geradas por sistemas internos do Banco, através da aplicação da régua de Dispersão, que calcula em porcentagem o atingimento de uma meta, variando de 01 a 05. As metas são estabelecidas no Acordo de Trabalho, elaborado com base no direcionamento estratégico do Banco. Os pontos atribuídos referem-se ao desempenho do banco como um todo e de suas unidades, podendo incluir alguns indicadores de desempenho das equipes e pessoas.

2. Competências

Nas competências os pontos das avaliações são atribuídos por diversas fontes: superior, pares (colegas), subordinados e auto-avaliação, a partir da observação da atuação e do comportamento do avaliado, no dia-a-dia de trabalho.

Quanto às competências a serem avaliadas, Almeida (2007) cita que os funcionários são avaliados por meio de um modelo de desempenho desenhado pela empresa, que é constituído por um conjunto de competências, definidas pelo Banco como necessárias para que ele atue em um mercado competitivo e cumpra seus compromissos como uma empresa.

Ainda Almeida (2007) classifica as competências em fundamentais, específicas e gerenciais.

Nas competências fundamentais são 10 e devem ser expressas por todos os funcionários.

➤ Perspectiva Financeira:

- a) Demonstra conhecimento dos produtos e serviços relacionados à estratégia de sua área de atuação;
- b) Identifica e aproveita oportunidades para o banco, analisando o ambiente interno e externo.

➤ Perspectiva Clientes:

- c) Presta atendimento com cortesia e agilidade, considerando as expectativas do cliente (interno e externo) e as orientações da empresa.

➤ Perspectiva Comportamento Organizacional:

- d) Demonstra iniciativa para solucionar problemas e para aprender continuamente;
- e) Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos da empresa em um clima de harmonia.

➤ Perspectiva processos Internos:

- f) Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas;
- g) Opera sistemas e aplicativos de Informática para realizar com agilidade e qualidade seus serviços;
- h) Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor;

- i) Organiza suas atividades para realiza-las no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho.
- Perspectiva Processo Interno:
- j) Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pela empresa.

Nas específicas variam de acordo com a área de atuação na empresa e com o papel ocupacional desempenhado. Não estão presentes necessariamente em todas as perspectivas.

Estas competências estão customizadas de acordo com a área de atuação do funcionário. Portanto as competências específicas de um funcionário que trabalha em agência não são exatamente as mesmas para um funcionário que trabalha em um órgão regional, assim como também não são as mesmas esperadas de um caixa ou de um analista de órgão da Direção Geral.

Sob as perspectivas Clientes e processos Internos pode-se perceber que as competências específicas a serem avaliadas variam de acordo com a área da agência e com a atividade do funcionário:

- Perspectiva Clientes:

Gerentes de contas de agência com perfil urbano:

- ✓ Identifica as causas dos conflitos na relação com o cliente e adota ações pra evitar novas ocorrências;
- ✓ Identifica as reais necessidades dos clientes de sua carteira, adotando postura proativa para prestar atendimento diferenciado;
- ✓ Presta consultoria sobre produtos e serviços do banco, auxiliando o cliente na escolha daquele mais adequado ao seu perfil;
- ✓ Monitora e avalia o pós-venda de produtos e serviços, para garantir a satisfação do cliente; e,
- ✓ Adota ações para elevar o índice de satisfação do cliente, a partir da análise de diferentes indicadores corporativos (Índice de Satisfação do Cliente, BB responde, Denúncia Zero e outros).

Caixa executivo:

- ✓ Identifica as causas dos conflitos na relação com o cliente e adota ações para evitar novas ocorrências.

- Perspectiva Processos Internos

Gerentes de Contas de Agência com perfil urbano:

- ✓ Monitora e analisa o desempenho de sua carteira (pessoa física, jurídica ou rural), visando incrementar os negócios e a rentabilidade; e,
- ✓ Atualiza o cadastro de clientes, garantindo a confiabilidade das informações registradas.

Caixa executivo:

- ✓ Manuseia numerário e processa papéis corretamente, evitando a ocorrência de diferenças.

Nas gerenciais são 05 e devem ser expressas pelos gerentes na perspectiva Comportamento organizacional. Devem ser expressas por todos os gerentes, na perspectiva Comportamento organizacional:

1. Estimula a participação dos funcionários nas decisões da equipe, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos;
2. Mobiliza os esforços das pessoas para propósitos comuns, estimulando o comprometimento com as estratégias, os resultados e os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco;
3. Orienta a atuação da equipe, fornecendo as informações necessárias para a realização do trabalho e comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas;

4. Promove o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, valorizando suas competências e oferecendo oportunidades de capacitação e *feedback* frequente; e,
5. Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria da saúde e qualidade de vida de sua equipe.

O gerente é avaliado pelas 10 competências fundamentais, as 5 gerenciais, mais as específicas (máximo de 8). Na avaliação de pares, porém, só são consideradas as 10 fundamentais e as específicas. As 5 competências gerenciais não são avaliadas pelos pares de gerentes, apenas pelo superior hierárquico, pelos subordinados e pelo gerente (auto-avaliação).

Significado dos conceitos na GDP por Competências:

➤ Conceitos na avaliação de Competências:

1 = Não expressou a competência / 2 = Expressou pouco a competência / 3 = Expressou moderadamente a competência / 4 = Expressou muito a competência / 5 = Expressou a competência de forma exemplar (acima do esperado) / X = Não foi possível observar a demonstração da competência / Y = As atividades exercidas pelo funcionário não requerem esta competência.

Conceitos na avaliação de Metas:

1 = Resultado insuficiente / 2 = Resultado abaixo do esperado / 3 = Resultado pouco abaixo do esperado / 4 = Resultado esperado / 5 = Resultado acima do esperado.

Um fato importante neste modelo é que quando o funcionário está avaliando seus pares ou seu superior imediato, fica preservado seu anonimato quando este é par ou subordinado, a identificação é opção do avaliador, que poderá colocar seu nome nas anotações ou se dirigir pessoalmente a seus avaliados.

1.5.3 *Objetivos e resultados esperados com a GDP por competências*

Os principais objetivos da GDP por Competências são:

- Nortear o processo de desenvolvimento profissional;
- Cooperar com o planejamento de carreira;
- Promover a consecução dos objetivos organizacionais; e,
- Auxiliar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas.

Os resultados aguardados com a implantação deste novo método são:

- Colaborar para a melhoria dos resultados organizacionais;
- Permitir a melhoria permanente do atendimento ao cliente;
- Contribuir para o desenvolvimento profissional;
- Instigar o desempenho excelente;
- Vincular os objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade e do BB;
- Admitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- Possibilitar a auto-análise e estimular o auto-desenvolvimento;
- Auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho da sua equipe; e,
- Provocar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

1.5.4 *Avaliação 360°*

Quanto aos responsáveis pela avaliação na GDP antes das mudanças instituídas, eram responsáveis o gerente e os colaboradores, entretanto, foram sucedidos pela avaliação 360°. Para Chiavenato (2008) esse modelo de avaliação é feita de maneira cíclica por todos os elementos que interagem com o avaliado. Deste modo, participam da avaliação o superior, os colegas, os subordinados, clientes internos e externos e todos que estão ao redor do avaliado, com uma abrangência de 360°.

A participação de todos no processo de avaliação visa potencializar os aspectos positivos e reduzir os pontos de disparidades da equipe e de cada um de seus componentes, assim como expandir o seu processo de desenvolvimento.

Church (1995), citado por Costa (2001), delinea a técnica que nos EUA foi denominado de 360 - degree feedback (retorno de 360°) ou sistema feedback multiavaliador rotativo. O principal objetivo da avaliação 360° é auxiliar aos programas de aperfeiçoamento de gerentes e programas de desenvolvimento de líderes, desse modo, não somente o supervisor do avaliado, mas também outros com quem está constantemente em contato.

Um modelo concretizado em múltiplas fontes de avaliação demanda mais de tempo, porém intensifica a abrangência da avaliação, podendo ser mais legítimo e a responsabilidade passa a ser compartilhada, enriquecendo e qualificando o processo de avaliação.

1.5.5 *O processo de avaliação de desempenho por competências do Banco do Brasil S/A*

O sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil tem como modelo a gestão de desempenho por competências. Um contínuo ciclo avaliatório composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, interagem-se e se complementam. Teixeira (2008) resume, sendo:

➤ Planejamento

O início do processo dar-se-á pelo planejamento. Nesta etapa são feitas a seleção de avaliados e o acordo de equipe. Segundo Almeida (2007) acordo de equipe é um espaço para dialogar e equalizar as orientações sobre o desempenho esperado de cada funcionário da equipe. Trate-se de competências que deverão ser expressas para alcançar os resultados esperados pelo banco.

➤ Acompanhamento

Ocorrerá no decorrer do ciclo avaliatório. Sua qualidade é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para o atingimento dos objetivos. Nesta etapa deve ocorrer o registro de anotações (feedback) e estas deverão estar vinculadas a cada competência avaliada, com base na observação da expressão das competências do trabalho.

➤ Encerramento

Nessa etapa são atribuídos, definitivamente, os conceitos a respeito das competências expressadas pelo avaliado e devem manter coerência com as anotações realizadas ao longo do ciclo.

2 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário, contendo comentários e gráficos. Para facilitar visualização dos resultados obtidos. A priori serão apresentadas algumas informações sobre o perfil dos participantes, avaliadas como relevantes para a pesquisa.

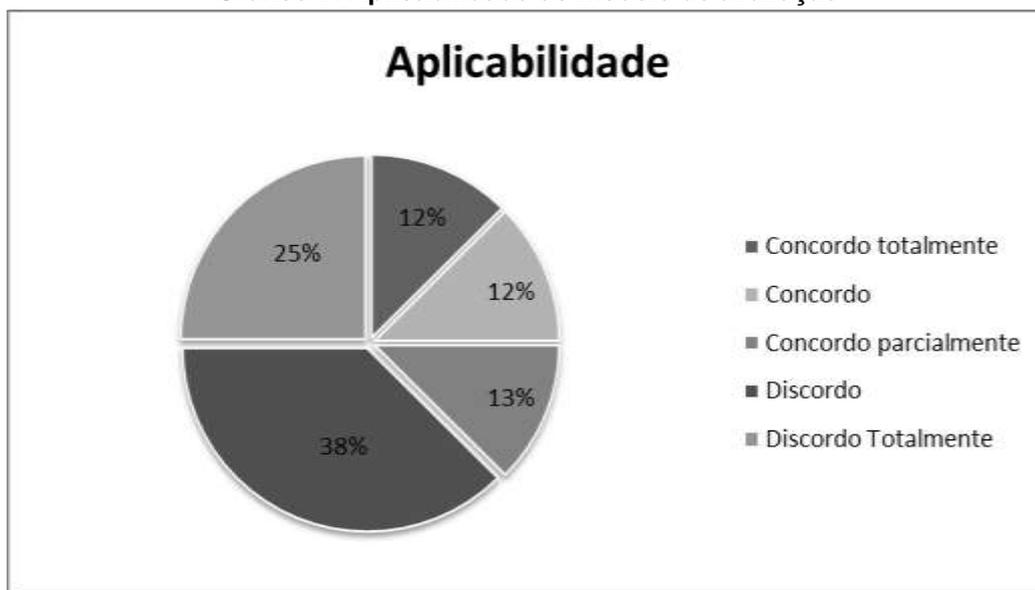
Quanto ao gênero, 4 funcionários (50%) são do sexo masculino, enquanto que 4 funcionários (50%) são do sexo feminino. Em relação ao nível de escolaridade, 4 funcionários (50%) possuem ensino médio, 3 funcionários (37%) possuem ensino superior e 1 funcionário (13%) possui pós-graduação.

No que tange a idade, 2 funcionários (25%) estão entre a faixa etária de 18 a 30 anos, 3 funcionários (37%) estão na faixa etária de 31 a 40 anos, 2 funcionários (25%) estão na faixa etária de 41 a 50 anos e 1 funcionário (13%) está na faixa etária de 51 a 60 anos.

Quando questionados sobre o tempo de serviço no banco, 2 funcionários (25%) são efetivos entre 1 a 5 anos, 5 funcionários (62%) são efetivos entre 6 e 10 anos e 1 funcionários (13%) é efetivo entre 11 e 20 anos.

O gráfico seguinte mostra que 12% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 12% concordam, 13% concordam parcialmente, 38 % discordam e 25 % discordam totalmente quanto o questionamento sobre ser discutida a aplicabilidade o modelo de avaliação de desempenho por competências na agência.

Gráfico 1: Aplicabilidade do modelo de avaliação



Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme demonstra o Gráfico 1, a maioria dos entrevistados, 38%, discordam com a afirmação, enquanto 25% discordam totalmente. Portanto, conclui-se que a maioria dos entrevistados não concorda com a afirmação de que é discutida a aplicabilidade do modelo de avaliação de desempenho no Banco. Ressalta-se que segundo Chiavenato (2004), a avaliação do desempenho é uma análise sistêmica do desempenho de cada pessoa, em relação aos objetivos e resultados a serem alcançados. Para tanto, este processo precisa ser entendido, discutido e analisado por todos que participam, assim, atingir resultados positivos com aplicação do modelo de avaliação.

O próximo questionamento avaliou a valorização do modelo de avaliação de desempenho. Nesse sentido, 13% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 50% concordam parcialmente e 38% discordam.

Conforme demonstra o gráfico 2, a maioria das respostas dos entrevistados, 62%, levam a concordância, portanto, é possível identificar um número mais significativo de funcionários que concordam que o modelo é valorizado dentro do Banco.

Gráfico 2: Valorização do modelo de avaliação



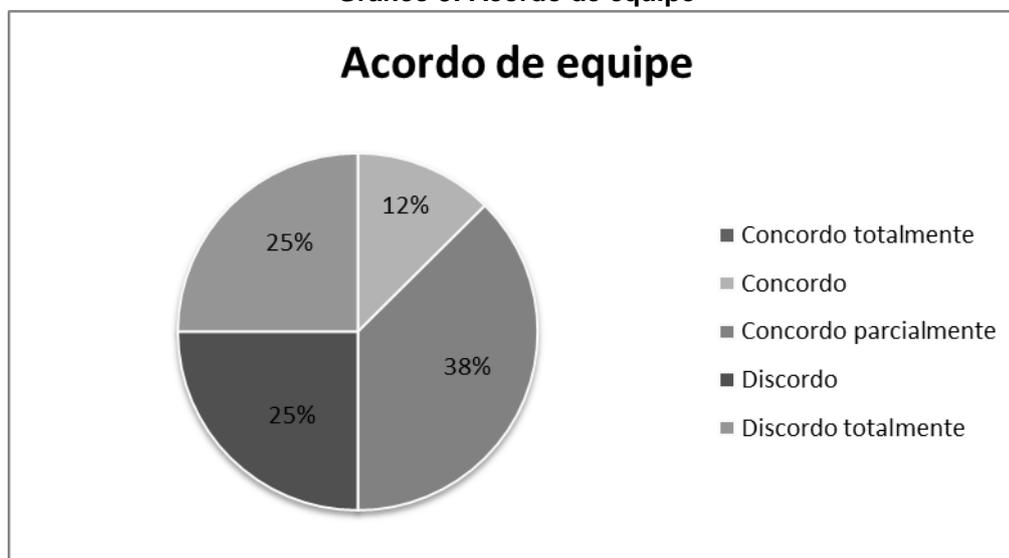
Fonte: Pesquisa de campo.

Como visto na fundamentação teórica do modelo de avaliação de desempenho por competências, o processo compõe-se em planejamento, que compreende o acordo de equipe, acompanhamento, onde são realizados os feedbacks e o encerramento, com a execução da avaliação de desempenho com base no acompanhamento durante o semestre do acordo de equipe. Os questionamentos a seguir são relacionados cada etapa do processo de avaliação por competências.

Quando questionados sobre a existência do acordo de equipe para o semestre, 12% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 38% concordam parcialmente, 25% discordam e 25% discordam totalmente.

Nesta questão, conforme demonstra o gráfico 3, mantém-se certo equilíbrio pois 50% dos entrevistados responderam que concordam parcialmente ou concordam, enquanto que 50% responderam que discordam ou discordam totalmente. Entre as respostas é notório e crítico o fato que a metade dos entrevistados não concorda que exista acordo de equipe. Como apresentado no referencial, o acordo de equipe é fundamental para a avaliação, por meio dele é possível fazer o acompanhamento durante o semestre e ainda validar os resultados da avaliação.

Gráfico 3: Acordo de equipe



Fonte: Pesquisa de campo.

Quando questionados se o acordo de equipe segue o modelo proposto pelo banco, 12% dos funcionários pesquisados responderam que concordam totalmente, 12% concordam, 38% concordam parcialmente, 25% discordam e 13% discordam totalmente. É possível verificar certa contradição relacionada à questão anterior, já que nela os entrevistados dividiram quanto à existência do acordo de equipe, notou-se que metade respondeu que não existia tal acordo de equipe e agora a maioria dos entrevistados concordam que o acordo de equipe segue o modelo indicado pelo banco. Bergamini e Beraldo (2007) destacam que a avaliação de desempenho nas organizações representa um meio de verificação do desenvolvimento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa. Desse modo, o modelo de avaliação de desempenho instituído pelo banco estabelece que as competências sejam discutidas no acordo de equipe, a fim de instruir, direcionar o desempenho de cada funcionário com o propósito de alcançar os resultados desejados.

Esse ponto considera se é realizado acompanhamento do acordo de equipe semestralmente. Como dito na fundamentação teórica, o Banco expõe que a etapa de acompanhamento é decisiva para que o processo de avaliação seja excelente e para obter bons resultados. Como resultado, 12% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 25% concordam parcialmente, 25% discordam e 38% discordam totalmente. Portanto, percebe-se que maioria dos entrevistados não reconhece que é realizado o acompanhamento semestral do acordo de equipe.

O próximo questionamento verificou se a avaliação de desempenho é feita baseada no acompanhamento diário ao longo do semestre. Conforme o Gráfico 4, 12% dos funcionários pesquisados responderam que concordam, 12% concordam parcialmente, 38% discordam e 38% discordam totalmente. Percebe-se que a maioria, 76%, discorda da afirmação.

Gráfico 4: Avaliação baseada no acompanhamento diário



Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico seguinte mostra o feedback diário, se este é usado para a avaliação de desempenho. Identifica-se que 25% dos entrevistados concordam com a afirmação, 50% concordam parcialmente, 12% discordam e 13% discordam totalmente. Agora, fazendo uma análise dos últimos cinco questionamentos é perceptível que os funcionários pesquisados não reconhecem a prática diária dos conceitos proposto pelo modelo de avaliação de desempenho adotado pelo banco.

Gráfico 5: Uso do feedback diário na avaliação de desempenho



Fonte: Pesquisa de campo.

A próxima questão buscou trazer uma análise sobre a ajuda que o modelo proporciona quanto ao desenvolvimento profissional dos funcionários. A Gestão de desempenho Profissional por competências tem como uma de suas finalidades auxiliar os funcionários no desenvolvimento profissional. O gráfico mostra que 25% dos entrevistados concordam com afirmação de que o modelo de avaliação de desempenho ajuda no desenvolvimento profissional, enquanto 12% concordam parcialmente, 38% discordam e 25% discordam totalmente. Nota-se, portanto, que um número elevado de entrevistados discorda da afirmação sugerida. Como menciona anteriormente no levantamento teórico por Carbone et. al (2005) a gestão por competências é definida como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, orientada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Isto é, representa um importante sistema de informação estratégica que norteia as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

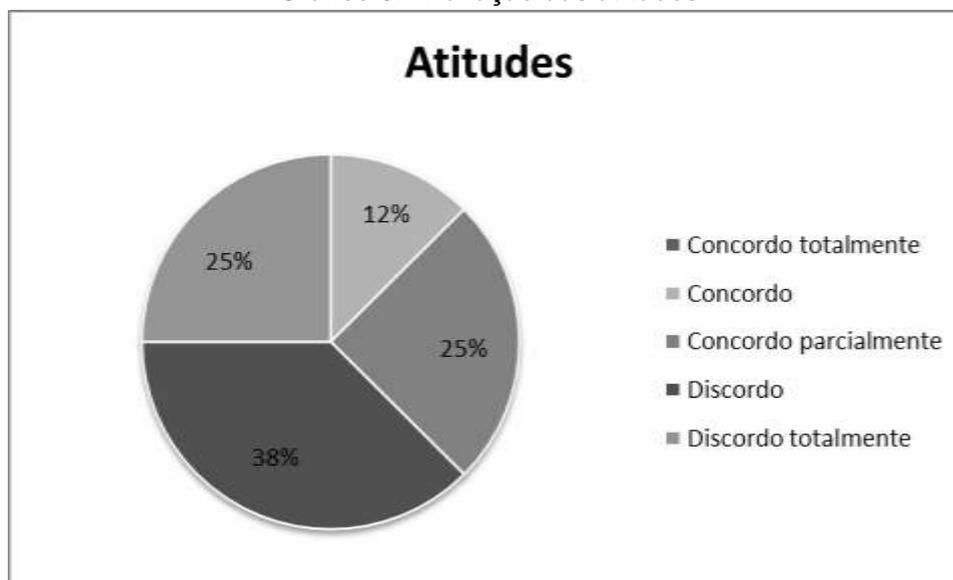
Quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários. Rabaglio (2006) ressalta que os conhecimentos estão relacionados ao saber, já as habilidades à prática, enquanto às atitudes são as características pessoais, que levam a pessoa a praticar ou não o que conhece ou sabe. Assim, quando questionados se é possível avaliar o grau de conhecimentos dos funcionários através do modelo de avaliação existente no banco, 12% dos funcionários entrevistados concordam com a afirmativa, 25% concordam parcialmente, 38% discordam e 25% discordam totalmente. Consequentemente, 63% discordam ou discordam totalmente que o modelo de avaliação avalia de forma adequada os conhecimentos.

Por conseguinte, quando perguntados se é possível avaliar o grau de habilidades dos funcionários através do modelo de avaliação existente no banco. Notou-se que 12% dos funcionários entrevistados concordam com a afirmativa, 25% concordam parcialmente, 38% discordam e 25% discordam totalmente, dados equivalentes aos dados da questão anterior. Logo, 63% discordam ou discordam totalmente que o modelo de avaliação avalia de forma adequada habilidades.

O gráfico 6 expõe, conforme os resultados obtidos, se é possível avaliar as atitudes dos funcionários através do modelo de avaliação existente no banco. Assim como as questões anteriores, os resultados mostram que 12% dos funcionários entrevistados concordam com a afirmativa, 25% concordam parcialmente, 38% discordam e 25% discordam totalmente, dados equivalentes aos dados da questão anterior. Deste modo, 63% discordam ou discordam totalmente que o modelo de avaliação avalia de forma adequada as atitudes. Chiavenato (2009) retrata a gestão por competências como sistematizada e desenvolvida na perspectiva de indicar perfis profissionais que

proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e de carências, preencher lacunas e agregado conhecimento, embasado por certos critérios objetivamente mensuráveis. Portanto, é essencial que o modelo de avaliação e as pessoas envolvidas participem do processo de avaliação, e que estes saibam avaliar o grau de competências de cada funcionário, possibilitando assim, minimizar as divergências existentes.

Gráfico 6: Avaliação das atitudes



Fonte: Pesquisa de campo.

A questão seguinte avaliava se o modelo existente permite avaliar as competências dos funcionários. Como resultado, 25% concordam, 25% concordam totalmente, 25% discordam e 25% discordam totalmente da afirmativa. A competência deve ser pensada como um conjunto em que são enquadrados os conhecimentos, habilidades e atitudes, com o objetivo de atingir certas metas e alcançar resultados esperados. Para tanto, a avaliação de competências deve ser a mais adequada, certa e coesa, pois o funcionário constitui parte primordial para o sucesso de uma organização.

Questionou-se ainda se o modelo de avaliação auxilia no aumento de comprometimento do funcionário com a instituição, 12% dos entrevistados concordam com a afirmação, 25% concordam parcialmente, 38% discordam e 25% discordam totalmente. Nota-se que há um número maior de funcionários que discordam da questão. O comprometimento pessoal em desempenhar suas tarefas é fundamental, visto que quanto maior o nível de comprometimento do funcionário com o seu trabalho, maior será seu desempenho em alcançar os objetivos formulados.

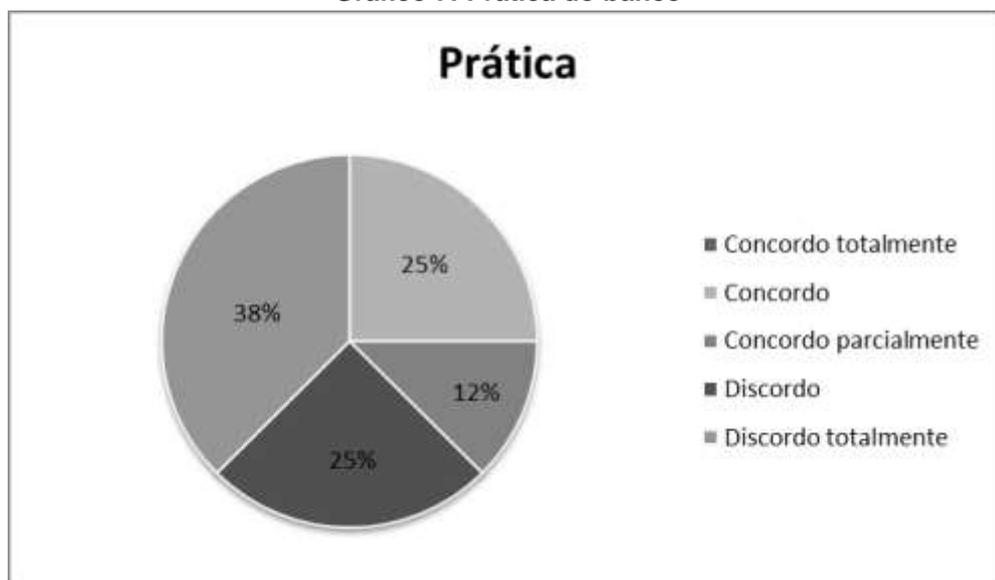
O próximo questionamento visava elucidar se o modelo de avaliação contribui para o planejamento de carreira. Ressalta-se que o modelo de avaliação GDP por competências propõe colaborar com o planejamento de carreira, porém os resultados apontaram que 12% dos funcionários entrevistados concordam com a questão, 25% concordam parcialmente, 38% discordam e 25% discordam totalmente. É visível que o entendimento dos entrevistados a respeito modelo de avaliação não está de acordo com os objetivos propostos por este. O banco, através deste modelo, busca criar oportunidades para o funcionário expressar sobre o seu desempenho, possibilitando ele mesmo conhecer seus pontos fracos e fortes com o objetivo de melhorá-los e proporcionar o treinamento e o desenvolvimento do funcionário. Vale ressaltar que as pessoas farão a diferença com a perspectiva de crescimento na carreira, investimento na capacitação profissional, entre outros.

Ainda, quando questionados se o modelo de avaliação admite identificar as competências imprescindíveis para atender às necessidades do banco. Assim como nos resultados anteriores, este demonstra que 12% dos funcionários entrevistados concordam com a afirmação, 25% concordam totalmente, 38% discordam e 25% discordam totalmente. A tendência de discordância é maior, isso mostra que o modelo não é utilizado de forma certa, pois a avaliação de desempenho por

competências busca, principalmente, visualizar o papel do indivíduo na organização, suas contribuições e o seu valor.

Perguntados se o modelo de avaliação condiz com a prática do banco, 25% dos entrevistados concordam com a questão, 12% concordam parcialmente, 25% discordam e 38% discordam totalmente (GRÁFICO 7). Logo, pode-se afirmar que a maioria não concorda que o modelo está de acordo com a prática do banco. É importante que haja sinergia entre as pessoas e organização a qual pertence, a avaliação de desempenho pode colaborar no desenvolvimento de políticas de RH adequadas às necessidades das organizações.

Gráfico 7: Prática do banco



Fonte: Pesquisa de campo.

O próximo questionamento buscou identificar se o modelo existente no banco é ideal para avaliar o desempenho dos funcionários, entre os entrevistados, 25% responderam que concordam, 25% concordam parcialmente, 25% discordam e 25% discordam totalmente. É possível verificar que a metade dos entrevistados não avalia o modelo como ideal. Cabe lembrar que o modelo de avaliação por competências é um importante instrumento que possibilita as pessoas receber a retroação, permitindo maior percepção sobre suas competências e possibilita autodiagnosticar sua presença no desempenho cotidiano. A gestão por competências constitui-se numa ferramenta para a gestão estratégica, com o objetivo de agregar pessoas que satisfaça às necessidades da organização.

Por fim, a última questão revelou se os funcionários estão satisfeitos com a GDP por competências como modelo de avaliação de desempenho do banco. Nesse sentido, 12% concordam, 25% concordam parcialmente, 38% discordam e 25% discordam totalmente da afirmação. Notando-se um grau alto de discordância em relação à satisfação dos funcionários com o modelo de avaliação.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o sistema de avaliação de desempenho, a Gestão de Desempenho por Competências, do Banco do Brasil S/A baseando na percepção dos funcionários da agência no município de Parintins/AM.

A priori descreveram-se as etapas do processo de avaliação e os objetivos desta. Para o levantamento de dados foi aplicado um questionário, o qual buscou identificar se o processo e os objetivos do modelo de avaliação estão em conformidade com a teoria do modelo proposto pelo banco, e ainda, verificar se estes são perceptíveis no dia a dia dos funcionários.

Quanto à análise dos resultados pôde-se afirmar que a maioria dos funcionários entrevistados concordam parcialmente com as questões propostas. Contudo, é alarmante o grau de discordância em relação aos questionamentos de que o processo esteja em conformidade com o instituído pelo banco, e que na prática, os objetivos do modelo sejam alcançados.

Destaca-se que o modelo de avaliação de desempenho estabelecido pela instituição, Gestão de Desempenho por Competências constitui-se em um ciclo avaliatório contínuo composto por planejamento, acompanhamento e encerramento, que objetiva colaborar com o planejamento de carreira, assim como auxiliar no desenvolvimento profissional e propiciar os cumprimentos os objetivos organizacionais, bem como, os objetivos individuais.

Teoricamente o modelo de avaliação é bem útil, porém na prática, os resultados diferem dos esperados, devido a alguns aspectos que foram identificados nesta pesquisa.

O início do processo dar-se-á pelo planejamento. Etapa onde são selecionados os avaliados e elaborado o acordo de equipe. Neste, deveriam ser discutidas e niveladas as orientações sobre o desempenho de cada funcionário da equipe, assim como, deveriam ser dialogadas as competências definidas, a fim de alcançar os resultados esperados. A pesquisa deixa claro que na prática não existe o planejamento de competência dos funcionários.

Se o processo inicia com inadequado planejamento, onde o acordo de equipe e os objetivos não foram definidos, logo, o acompanhamento não poderá ser executado corretamente, implicando em não acompanhar os resultados diários e semestrais. O modelo de avaliação escolhido pelo Banco do Brasil expõe que o acompanhamento deve ocorrer durante o ciclo avaliatório e que sua qualidade é imprescindível para o êxito do processo de avaliação e para o alcance dos objetivos.

O encerramento, última etapa do processo, busca atribuir os conceitos quanto às competências apresentadas pelo avaliado. Conforme a pesquisa essa etapa é a única em que se pode notar maior nível de importância, pois está relacionada como o desenvolvimento profissional e financeiro do funcionário.

Apesar do Banco do Brasil possuir um sistema de avaliação que se destaca como um dos mais modernos no cenário de RH, na prática não é aplicado apropriadamente, seus objetivos estão desalinhados, desiguais aos estabelecidos.

Para atingir o último objetivo proposto, este estudo, propõem mudanças a respeito do processo de avaliação, objetivando a prática coesa do modelo de avaliação do Banco do Brasil. Assim, sugere-se que seja feita uma capacitação com os funcionários destacando o sistema de avaliação de desempenho, expondo os seus objetivos, suas etapas e seus efeitos, ressaltando a importância de sua aplicação e os benefícios gerados aos funcionários e a organização. Propõe-se também a realização de pesquisa com o propósito de mensurar a opinião dos funcionários, sendo uma ação constante e permanente, pois auxiliará na identificação das discrepâncias no funcionamento do sistema de avaliação.

Portanto, conclui-se que foram atingidos os objetivos estabelecidos nesse estudo. Foram apresentados as etapas e os objetivos do sistema de avaliação do Banco do Brasil, a Gestão de Desempenho por Competências; assim como foi medida a percepção dos funcionários, comparando-a com os objetivos e o processo do modelo de avaliação por meio da análise de resultados e, por fim, foi sugerido modificações com a intenção de aplicar adequadamente o modelo de avaliação no Banco do Brasil.

4 REFERÊNCIAL TEÓRICO

ALMEIDA, M.V. A importância da avaliação de desempenho os funcionários do Banco do Brasil: pesquisa em uma agência de Porto Alegre. 2007. 57 f. Tese (Especialização em Gestão de negócios) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ALMEIDA, R. C. **Avaliação de desempenho – Gestão de desempenho por competência (GDP) do Banco do Brasil**. 2007. 21 f. Tese (Especialização em Gestão Estratégica) - Universidade Candido Mendes.

BANCO DO BRASIL. **Funcionários: Gestão de Desempenho por Competências**. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/ra/24.htm>>. Acesso em 18 de julho de 2017.

BANCO DO BRASIL. **Perfil corporativo Banco do Brasil**. Disponível em:<<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/ra/02.htm#11>>. Acesso em: 01 de maio de 2017.

BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. 8.reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

BITENCOURT, C. et al. **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BONFIM, R.A. **Competência profissional: uma revisão bibliográfica**. *Revista Organização Sistemática*. Curitiba, 2012.

BRANDÃO, H.P. **Gestão de desempenho por competências no Banco do Brasil**. Universidade Cooperativa do Banco do Brasil. 2009

BRANDÃO, H.P. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 60 graus**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 2008.

CARBONE, et. al. **Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. (2005). Disponível em: <<http://mundopm.com.br/download/gestão.pdf>>. Acesso em 2017.

CARLOS, Joaquim. **Conceitos de competências**. *Revista Intellectus*. São Paulo, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas organizações: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. 7.reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 8. ed. 4.reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 2. ed. 7.reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. rev e atual. São Paulo: Manole, 2009.

COSTA, J.A.S. **Políticas de recurso humanos do Banco do Brasil. O discurso e a prática. Caminhos de compatibilidade**. 2001. 117 f. Tese (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas.

CRUZ, C.A.B et. al. **Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações**. *Revista Científica do ITPAC*. Araguaiana, 2014.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M A. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. 4.reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competências: a base pra remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARRAS, J.P. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

Perfil cooperativo Banco do Brasil. Disponível em:<
<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/ra/02.htm#11>>. Acesso em: setembro. 2016.

RABAGLIO, M.O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, G.M. **Desenvolvimento das competências organizacionais: estudo de caso em uma empresa do segmento de manufatura**. 2009. 130 f. Tese (Mestrado em Administração e Negócios). Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

TAKAHASKI, S.; TAKAHASKI, V.P. **Estratégia de inovação: oportunidades e competências**. São Paulo: Manole, 2011.

TEIXEIRA, A.P.P.; LUZ, A.S. **A importância das competências organizacionais: na análise da percepção de gestores**. Revista UnilaSalle. Canoas, 2014.

TEIXEIRA, D.V.F. **O sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A: a gestão de desempenho por competências**. 2008. 75 f. Tese (Bacharel em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

VARGAS, M. M. L.; TOSELO, M. J. **Avaliação de desempenho por competências**. 65 f. 2008. Tese (Especialização em Gestão Empresarial com Ênfase em Marketing e Recursos Humanos). Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium.