

**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS**

Carolina Carvalho Diniz

Marco Aurélio Maestri

Murilo Mariano

Sandra Ferraz Barboza

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:

Prática que agrega valor?

Florianópolis, 2009

**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS**

Carolina Carvalho Diniz

Marco Aurélio Maestri

Murilo Mariano

Sandra Ferraz Barboza

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA:

Prática que agrega valor?

Trabalho apresentado à disciplina
Planejamento de Estratégias em Recursos
Humanos para conclusão do curso de Pós-
Graduação em Gestão Estratégica de
Pessoas.

Orientadora: Profa. Andresa Darosci Silva
Ribeiro

**CAROLINA CARVALHO DINIZ
MARCO AURÉLIO MAESTRI
MURILO MARIANO
SANDRA FERRAZ BARBOZA**

GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA:

Prática que agrega valor?

Trabalho aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista no curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, na Faculdade SENAC.

Banca Examinadora:

Orientadora:

Andresa Darosci Silva Ribeiro, Msc.
Faculdade SENAC

Membro:

Mônica Justino, Dra
Faculdade SENAC

Membro:

Cláudia Petrus. Msc
Faculdade SENAC

SUMÁRIO

RESUMO	5
1 INTRODUÇÃO	6
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVAS	8
1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
1.4.1 Competência	9
1.4.2 Avaliação de desempenho	10
1.4.3 Avaliação 360º	13
1.4.4 Feedback	14
1.5 A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL.....	15
1.6 METODOLOGIA	18
1.7 OBJETO DE ESTUDO.....	19
1.7.1 Apresentação da empresa	19
2 DIAGNÓSTICO	26
2.1 AMBIENTE EXTERNO	26
2.1.1 Mercado de trabalho e de Recursos Humanos	26
2.1.2 Principais Tendências Relacionadas à Gestão Estratégica de Pessoas .	26
2.2 AMBIENTE INTERNO	27
2.2.1 Desenho do organograma, dos cargos e dos perfis profissionais	27
2.2.2 Rotatividade do Quadro de Funcionários	30
2.2.3 Práticas de recrutamento & seleção e treinamento	30
2.2.4 Sistema de remuneração de benefícios	32
2.2.5 Estilos de liderança e utilização de poder	33
2.2.6 Administração de conflitos	34
2.2.7 Administração e Endomarketing	34
2.3 ANÁLISE	35
3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	36

3.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	36
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
5	REFERÊNCIAS	46

RESUMO

Na atual era em que vivemos, a era do conhecimento, um dos modelos emergentes no ambiente organizacional é a gestão por competência. Em 2005, o Banco do Brasil implantou o atual modelo de Gestão de Desempenho por Competências, revolucionando os conceitos tradicionais da empresa. Objeto de estudo deste trabalho, a gestão por competência é um conjunto de ferramentas práticas, consistentes e objetivas que torna possível para as empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazer Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, com foco, critérios e clareza. Com o crescente aumento da competitividade, o mundo empresarial descobriu que a vantagem competitiva deve ser buscada nos fatores intangíveis, fatores que não possuem materialização e que geram benefícios, como a qualidade e a inovação. As organizações empresariais modernas estão valorizando os seus funcionários, enquanto sujeitos capazes de realizar o trabalho proposto com qualidade, iniciativa, trazendo críticas construtivas para a melhoria dos processos internos na busca do desenvolvimento das competências profissionais e, por consequência, do aprimoramento das competências empresariais. Todo esse movimento trouxe à tona a gestão por competência que é a forma de alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. Esta pesquisa relata a percepção dos funcionários sobre o atual programa de gestão utilizado pelo Banco do Brasil, organização nacional do setor financeiro; que avalia formalmente o desempenho de seus funcionários há mais de 40 anos, intitulado Gestão do Desempenho por Competências. Estabelecidos os objetivos de conhecer a visão dos funcionários, verificar a assimilação do programa e sua eficácia, foi aplicada pesquisa quantitativa com perguntas de múltipla escolha e apenas uma questão descritiva opcional. Constatou-se que, apesar da completude do programa, ele ainda é visto como mais um procedimento a ser cumprido na organização.

Palavras chave: avaliação de desempenho, competência, *feedback*

1 INTRODUÇÃO

Os processos de Avaliação de Desempenho têm se constituído um dos mais difíceis desafios da administração de recursos humanos. A busca de um programa de avaliação de desempenho que harmonize os interesses, a visão e os objetivos dos empregados e da organização tem resistido aos esforços de profissionais de recursos humanos e estudiosos sobre o assunto (XAVIER, RIBEIRO, FONSECA FILHO; 1988).

O processo evolutivo da Gestão de Pessoas no Brasil, segundo Dutra (2002), passou por fases peculiares de nossa história. Uma delas é a que se inicia a partir de 1964, quando a intervenção estatal na economia marca os 30 anos seguintes de nossa história, sendo revertida somente no final dos anos 90. Nos anos 70, o país vive um grande período de expansão em que o paradigma taylorista de gestão encontra terreno fértil para sua expansão e consolidação. No referencial taylorista, a gestão de pessoas sempre se preocupou com o controle das pessoas, traduzido no procedimento de captação, remuneração, capacitação, carreira, desempenho, movimentação etc. Ou seja, as práticas e políticas para gestão de pessoas têm nesse paradigma o controle da pessoa como objetivo maior, pressupondo um papel passivo da mesma.

A década de 80 inicia-se no país com um clima conturbado entre empresas e trabalhadores, e são valorizadas as competências de negociação, voltadas mais para questões legais e de remuneração, enquanto, na Europa e nos EUA, surge uma proposta de gestão de pessoas voltada para a gestão estratégica de pessoas.

Com a crise dos anos 80, o país vê-se forçado a estimular as exportações, e as empresas começam a voltar-se para o mercado externo, tendo que efetuar ajustes em seus modelos de gestão. Será somente com a abertura da economia e a estabilidade econômica e política, que ocorre a partir de 1994, que a pressão por maior competitividade atinge as empresas brasileiras de forma mais intensa.

As estruturas organizacionais tradicionais tiveram que se adequar para ganhar maior agilidade a fim de acompanhar a velocidade das mudanças mundiais.

Hoje, as empresas mais modernas estão valorizando os trabalhos desenvolvidos com qualidade e iniciativa, e incentivando a participação dos empregados com críticas construtivas para a melhoria dos processos internos, objetivando a busca das competências profissionais e, por conseqüência, do aprimoramento das competências empresariais.

O ambiente das instituições financeiras tem se tornado mais competitivo e complexo, exigindo dos executivos a utilização de mecanismos de controle que possibilitem a tomada de decisão para a correção de rota e otimização dos resultados. O Banco do Brasil avalia formalmente o desempenho dos funcionários desde a década de 60. São, portanto, mais de 45 anos investindo no desenvolvimento de um sistema adequado, justo e produtivo para a empresa e para o funcionário. Atualmente, utiliza o sistema de avaliação 360º.

Apesar de o modelo ter sido considerado adequado em termos teóricos, tem-se verificado, por meio da experiência diária, que a maior parte dos funcionários não conseguem implementar na sua plenitude a avaliação 360º.

Este trabalho pretende avaliar a aplicabilidade do sistema de Gestão de Desempenho por Competências - GDC utilizado atualmente pelo Banco do Brasil, como uma das atividades diárias, a partir da visão de seus funcionários.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista que o programa de Gestão de Desempenho por Competências pressupõe o aprimoramento profissional do funcionário, direcionando-o para cursos relacionados às atividades específicas de sua função e, também, para cursos voltados ao comportamental, questionamos a eficácia do programa no dia a dia dos funcionários. As competências são realmente desenvolvidas e aprimoradas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a aplicabilidade da GDC a partir da visão dos funcionários.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conhecer a visão dos funcionários sobre o sistema GDC.
- Verificar se o sistema é visto apenas como um procedimento burocrático.

1.3 JUSTIFICATIVAS

O Banco do Brasil realizou um grande investimento em 2005, tanto financeiro quanto operacional, para implementação da GDC 360⁰ graus, por entender que é de fundamental importância um sistema de avaliação que contribua para o aprimoramento dos seus funcionários.

Optamos por analisar a assimilação desse sistema pelos funcionários do Banco do Brasil, tendo em vista que a sua adoção gerou mudança na cultura organizacional da empresa e, também, por se tratar de um sistema de avaliação 360⁰, o qual exige um cuidado muito grande na capacitação dos funcionários como avaliados e avaliadores. Esta capacitação deve atingir a todos, de forma clara e consistente, para que o resultado do processo não seja ameaçado por aspectos emocionais.

1.4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.4.1 Competência

O conceito da competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo, e com a formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências. Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competência não se limita aos conhecimentos tácitos, sejam eles teóricos ou empíricos, adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua vida, e muito menos aos conhecimentos específicos relacionados à tarefa que executa no trabalho. Ser competente em uma tarefa repetitiva não significa ter competências, pois o termo competência está relacionado também à capacidade de adaptação e busca de soluções frente aos desafios enfrentados diariamente no mundo competitivo e globalizado.

Para Rabaglio (2004), a competência é formada pelo CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude. O conhecimento é o saber, o que se sabe, mas não necessariamente se coloca em prática; a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre; e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe.

Este conjunto, formado pelo CHA, seguindo uma metodologia criteriosa, torna possível mapear o perfil das competências necessárias para qualquer cargo ou função, além de construir as ferramentas personalizadas, ou seja, o mapeamento e a mensuração de competências e a entrevista comportamental com foco em competências, para avaliar o perfil de competências dos candidatos ao cargo, com o objetivo de identificar a compatibilidade entre necessidade do cargo e perfil do candidato a ocupante desse cargo.

1.4.2 Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho é a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

As formas de avaliação vêm evoluindo ao longo do tempo. Inicialmente, os processos de avaliação eram unilaterais: o chefe avaliava seus subordinados segundo sua própria avaliação e julgamento. Chiavenato (1999, p.103) define avaliação de desempenho como “uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de potencial de desenvolvimento”. Para o autor, a avaliação consiste em um processo de julgamento ou estímulo ao valor, excelência e qualidade de um trabalhador. Considera também que a avaliação é uma prática “imprescindível” na atividade administrativa. Segundo o autor, o ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base referenciais com critérios para se evitar a subjetividade implícita no processo. Nas organizações mais abertas e democráticas é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e pela monitoração do seu desenvolvimento com a ajuda do seu superior.

A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho (CARVALHO e NASCIMENTO; 1998). Atualmente existem várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho que visam levantar as informações referentes ao comportamento do funcionário nas tarefas desenvolvidas, comparando o desempenho atual do funcionário com o desempenho esperado. Por haver vários métodos de avaliação de desempenho apresentando vantagens e desvantagens e uma relativa adequação a determinados tipos de cargos e situações, pode-se tanto utilizar várias sistemáticas de avaliação de desempenho, como estruturar cada uma delas em um método diferente, adequado ao tipo e às características dos avaliados e ao nível e às características dos avaliadores. Essa adequação é de importância fundamental para o bom funcionamento e para a obtenção de resultados do método.

1.4.2.1 Métodos de Avaliação de desempenho

O método da escala gráfica, segundo Chiavenato (2005), é o método que avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Neste método, o avaliador procura situar os desempenhos da pessoa em uma tabela de dupla entrada. No eixo vertical, estão os chamados fatores de avaliação e no eixo horizontal, os graus de medição do desempenho em cada um desses fatores. Os fatores de avaliação são escolhidos em função do desempenho ideal e devem permitir uma comparação do desempenho de todas as pessoas envolvidas. A atuação desejada é a meta de desempenho. Assim, os fatores são as características básicas que servem para avaliar se a atuação da pessoa está próxima ou não daquelas metas de desempenho.

O método da pesquisa de campo, segundo Chiavenato (2005), é um método de avaliação de desempenho que utiliza a entrevista de um especialista com o gerente para avaliar o desempenho dos seus subordinados. A avaliação é feita pelo gerente, com assessoria de um especialista ou consultor (staff) que percorre todas as áreas da empresa. Por isso, a denominação de pesquisa de campo.

Já o método de escolha forçada, para Chiavenato (1992), consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, o conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. Dai à denominação “escolha forçada”.

O método dos incidentes críticos, de acordo com Chiavenato (2001), baseia-se no fato de que, no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Em outros termos, o método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade, mas exatamente com aquelas características extremamente positivas ou extremamente negativas. Trata-se de uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho de seus subordinados. Assim, o método dos incidentes críticos focaliza as exceções tanto positivas, como negativas no desempenho das pessoas. As exceções positivas devem ser realçadas e melhor utilizadas, enquanto exceções negativas devem ser

corrigidas e eliminadas. Cada fator de avaliação é utilizado em termos de incidentes críticos ou excepcionais.

Quanto ao método de frases descritivas, segundo Chiavenato (2001), é diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha das frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “S”), e aquelas que demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “N”).

O método da avaliação por resultados, para Chiavenato (2001) está muito ligado aos programas de administração em busca do objetivo, pois se baseia numa comparação periódica entre os resultados fixados (ou esperados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É, sobretudo, um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Outros métodos são chamados de mistos, de acordo com Chiavenato (2001), sendo muito comum às organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos, recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação do desempenho. Os métodos de avaliação do desempenho são extremamente variados, tanto em suas apresentações, em aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto à sua mecânica de funcionamento, porque cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. É muito comum encontrar organizações na qual funcionam três ou quatro sistemáticas diferentes de avaliação de pessoal para horistas, mensalistas, supervisores e executivos. Algumas têm ainda uma sistemática diferente para vendedores. Cada organização tem seus sistemas de avaliação de desempenho adequados às circunstâncias, à sua história e aos seus objetivos.

Para Gramigna (2002), em sua evolução, a avaliação de desempenho foi passando por momentos de abertura até chegar ao modelo de redes, também conhecido como “avaliação 360º”. Dada a relevância desse método para o nosso trabalho, optamos por dedicar-lhe um subitem específico.

1.4.3 Avaliação 360º

O método de avaliação de desempenho 360º, de acordo com Robbins (2002), é o mais indicado, com a mais completa das avaliações, que oferece um *feedback* de desempenho de todos aqueles que formam o círculo de contatos diários do funcionário, desde o pessoal da correspondência até os chefes e colegas. O número de avaliações pode ir de duas ou três até mais de 25 (na maioria das organizações, esse número fica entre cinco e dez por funcionário).

A avaliação de 360º se insere bem nas organizações que adotam equipes de trabalho e envolvimento dos funcionários. Ao contar com o *feedback* de colegas, clientes e subordinados, essas organizações esperam dar a cada indivíduo um senso maior de participação no processo de revisão e obter uma leitura mais precisa do desempenho dos funcionários. É uma metodologia de gestão de desempenho, em que as pessoas que interagem com o indivíduo, em função da execução do trabalho, formam um comitê com a finalidade de emitir uma apreciação sobre o seu comportamento nas dimensões selecionadas.

A automatização e a privacidade dos dados já são requisitos básicos. O longo tempo de tabulação e aplicação da pesquisas em papel cedeu lugar aos sistemas que dão completo suporte à avaliação. Para tanto, o primeiro passo para que a avaliação 360º seja bem sucedida é diagnosticar se a empresa tem condições de colocar em prática essa metodologia. (CHIAVENATO, 2001).

Acompanhando a filosofia da administração participativa, a avaliação em redes começa a tomar lugar nas empresas brasileiras. Essa avaliação vem apresentando resultados no desempenho das equipes e obtendo a adesão tanto dos empregados quanto dos gestores e dos dirigentes das organizações. (GRAMIGNA, 2002).

O sistema prevê o recebimento de diversos *feedbacks* daqueles que fazem parte da cadeia produtiva interna e externa – clientes e fornecedores. De posse do resultado, o avaliado parte para a correção e o reajuste em sua performance, de forma que atenda às expectativas da organização.

Tal avaliação, também denominada de *feedback* com múltiplas fontes, caracteriza-se pelo compartilhamento de *feedbacks* com quem executou o trabalho por parte das pessoas diretamente afetadas pelos resultados produzidos. Apoiada nas proposições da psicologia social-cognitiva e da teoria da aprendizagem social,

esta prática estimula o autoconhecimento, o envolvimento no processo produtivo e amplia a consciência quanto aos impactos das posturas e comportamentos no próprio desempenho e no dos demais (CHURCH E BRAKEN, apud REIS, 2003). Souza (2002) salienta que este olhar plural é uma postura organizacional avançada que fomenta o comprometimento com resultados.

Para Leme (2005), avaliação de múltiplas fontes é quando várias pessoas respondem à avaliação de um mesmo avaliado, como seus superiores, seus pares, clientes e fornecedores internos e inclusive o próprio avaliado; também é conhecida como avaliação 360º. Ainda segundo o autor, a grande vantagem de se ter mais de uma fonte de avaliação é que é possível eliminar distorções ou até mesmo discriminações que uma única fonte possa gerar. Por exemplo, na Auto-avaliação, o avaliado pode superestimar suas competências e isso pode não ser a realidade, ao passo que na Avaliação Superior o avaliador pode ter a intenção de prejudicar o avaliado. Com a Avaliação Conjunta, essas polaridades começam a ser eliminadas e já na Avaliação de Múltiplas Fontes ela pode ser claramente notada. Quanto mais avaliadores, melhor, pois a média que eles irão proporcionar será mais exata, mas é claro que os avaliadores devem ser pessoas ligadas ao avaliado, pois de nada adianta colocar um avaliador que não convive com o avaliado, pois se ele participar do grupo de avaliadores a média gerada estará distorcida.

1.4.4 Feedback

Rabaglio (2004) apresenta como benefícios da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências o fato deste ser um processo facilitador do autoconhecimento, autodesenvolvimento, autocrítica e melhoria contínua. Este ainda estimula a organização, o Planejamento Estratégico, o foco e a objetividade, que estreita a relação entre líder e liderado, promove o Planejamento de Metas de Desenvolvimento em conjunto e estabelece compromisso de desenvolvimento a ser administrado durante o período. Para que estes benefícios se apliquem e a avaliação aconteça de maneira efetiva, é essencial a utilização do *feedback*.

O conceito de *feedback* é herdado da Teoria de Sistemas, significa, na tradução literal, retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para continuidade do seu funcionamento (RABAGLIO, 2004).

Gramigna (2002) define *feedback* em duas etapas: fornecer e receber. Fornecer consiste em revelar a percepção sobre como o comportamento do outro está afetando o avaliador, as outras pessoas, a equipe, o bom andamento dos trabalhos, a organização. Receber consiste em reconhecer como os comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho, os resultados. O *feedback* está presente em todos os processos empresariais, e principalmente na Avaliação de Desempenho com Foco em Competências, e fecha o ciclo, fornecendo base para a geração de mudança, ou seja, para que a ferramenta cumpra seu papel.

1.5 A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil utiliza métodos formais de avaliação de desempenho dos funcionários desde 1960 (Gestão de Desempenho por Competências, caderno nº. 1, p. 9). Nessa época, utilizava o Boletim de Informações de 42 pontos, onde o foco da avaliação era o comportamento, o sentido da avaliação era descendente e o ciclo anual. O modelo foi substituído em 1972 pela FIA – Ficha Individual de Avaliação, que mantinha o foco no comportamento, era aplicada em sentido descendente e com ciclo anual.

Em 1983, foi implantada a ADF – Avaliação de Desempenho Funcional, com ciclo anual, mas com acompanhamento trimestral. O foco no comportamento foi mantido e o sentido da avaliação descendente também. O ponto positivo era a existência do contraditório, ou seja, o avaliado tinha o direito de discordar da avaliação e o “litígio” era submetido a uma instância superior para dirimir o conflito. Pode-se inferir que muitos não tinham coragem de enfrentar o chefe por escrito e aceitavam a avaliação recebida, mas considerando-a injusta.

Em 1998, o Banco buscou uma forma moderna de avaliar seus funcionários, focando o desempenho, ou seja, medindo os resultados por meio do cumprimento de metas e de fatores comportamentais. O modelo de avaliação foi denominado

GDP – Gestão do Desempenho Profissional, com ciclo semestral, o mesmo ciclo dos balanços da empresa.

A GDP utilizava o *Balanced Scorecard*¹, idealizado por Kaplan e Norton. O desempenho era medido de forma descendente por meio de metas quantitativas e de fatores comportamentais. Foi mantida a possibilidade de discordar com a avaliação recebida, a exemplo do que ocorria na ADF.

Em uma tentativa de democratizar a avaliação, para obter um sentido de mão dupla, descendente e ascendente, foi criada a pesquisa de clima organizacional, que não era vinculada diretamente à GDP, mas que, na prática, passou a ser delatora dos superiores hierárquicos com tendências radicais. Na prática, funcionava assim: os funcionários que não ficavam satisfeitos com o modo como a sua avaliação fora conduzida podiam extravasar seu descontentamento na pesquisa de clima. Cumpre ressaltar que o contrário também ocorria: funcionários muito satisfeitos com a gestão da avaliação na dependência onde estavam lotados respondiam com notas muito elevadas na pesquisa de clima.

Em 2005, o Banco do Brasil implantou o atual modelo – GDC – Gestão de Desempenho por Competências, revolucionando os conceitos tradicionais da empresa. O novo modelo mantém a utilização do *balanced scorecard* para medir resultados, mas o foco da avaliação foi deslocado para o desenvolvimento de competências e o planejamento de carreira. O sentido da avaliação é o de múltiplas fontes, muito semelhante ao sistema de avaliação 360º, uma vez que o sentido da avaliação é descendente, ascendente, lateral e auto-avaliação, faltando apenas avaliação dos clientes, que não foi adotada. O ciclo é semestral, como no modelo anterior. O anexo 1 contém o modelo de questionário usado pelo Banco do Brasil.

Uma das mudanças trazidas pelo novo modelo foi substituir a matriz de fatores pela matriz de competências. No modelo de avaliação anterior, o avaliador tinha que confrontar os fatores com os desempenhos observados e agora visualiza a competência para associar com o desempenho apresentado. Respeitando as diferenças entre as atividades exercidas nas diversas dependências do banco, o modelo de avaliação por competências contempla as competências fundamentais, que são as comuns a todos os funcionários do Banco, as competências específicas

¹ **Balanced Scorecard**: ferramenta que foi concebida por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 90 para avaliar o desempenho da organização. Utiliza indicadores não somente financeiros, como também, satisfação de clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. (SOUZA et al., 2007).

de cada atividade e as competências gerenciais, esperada dos gestores de equipes. (PROFI, Ano VIII, nº. 31, p. 6 e 7).

Ressaltamos que os elementos que constituem a competência no sistema de avaliação do Banco do Brasil são: conhecimento, habilidade e atitude. De forma resumida, conhecimento refere-se ao saber o que fazer e compreender porque fazer. Ter habilidade é saber como fazer e atitude refere-se ao querer fazer algo. (UNIBB, 2005, caderno nº. 1, p 21 a 23).

Porém, o maior impacto trazido pelo novo modelo representa-se pela adoção da avaliação por múltiplas fontes, solução adotada no intuito de tornar o processo de avaliação mais participativo, conforme solicitação dos funcionários da empresa no IV Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Social². Agora, cada funcionário é avaliado e avaliador, pois é avaliado pelo superior hierárquico imediato, mas é o avaliador do chefe também. Ao mesmo tempo, avalia e é avaliado pelos pares, ou seja, dos funcionários de mesmo nível hierárquico e da mesma equipe e ainda faz a sua auto-avaliação.

A terceira novidade trazida pelo novo modelo é a elaboração do PDC – Plano de Desenvolvimento das Competências, onde o funcionário elabora um plano de desenvolvimento das competências onde apresentou deficiências de desempenho, após a formalização da avaliação.

Porém, foi excluída do processo a necessidade de concordância do avaliado com a avaliação recebida. A UNIBB, por meio do caderno PROFI 31, explica que auto-avaliação pode ser comparada com os conceitos recebidos pelos subordinados, pares e superiores hierárquicos. O Banco acredita que esta comparação é mais produtiva enquanto instrumento de reflexão, ao mesmo tempo em que evita conflitos indesejáveis entre os envolvidos no processo de avaliação.

Vale ressaltar que a GDP por competências está estruturada a partir de cinco perspectivas, as quais correspondem aos focos de interesse do Banco que precisam de acompanhamento constante: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade. Essas perspectivas são medidas com base em duas dimensões: metas e competências. As metas são estabelecidas no Acordo de Trabalho, elaborado pelo Banco em consonância com sua orientação

² Em julho de 2003, o BB realizou o IV Fórum Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, que mobilizou e garantiu a manifestação de todos os 84 mil funcionários. Foram colhidas cerca de 18 mil manifestações, entre críticas, sugestões e propostas, que foram sistematizadas para subsidiar decisões estratégicas da Empresa.

estratégica. A dimensão competências recebe pontos das avaliações pelas diversas fontes: superior, pares, subordinados e auto-avaliação, compondo a média do avaliado (UNIBB, Curso Gestão de Desempenho por Competências, Caderno 1).

Os conceitos na avaliação por competência são traduzidos em pontos: 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. As situações em que o avaliado expressou a competência de forma exemplar ou que apresentou deficiência de competência devem ser justificadas por escrito por ocasião da formalização da avaliação, momento em que atribui o conceito expresso numericamente.

1.6 METODOLOGIA

O procedimento adotado para elaboração deste trabalho constituiu-se em uma pesquisa quantitativa por meio de um questionário (anexo 2), e indireta por meio da revisão bibliográfica e da revisão de documentos da organização.

O objeto de estudo foi a Agência Estilo Praça XV de Novembro, do Banco do Brasil, composta por um quadro funcional de 25 pessoas, com contratações definidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) com cargos de gerente geral, gerente de relacionamento, gerente de expediente, assistente de negócios e auxiliar administrativo. Essa agência tem a particularidade de não possuir funcionários que tenham entrado no Banco do Brasil recentemente, isto é, o público que respondeu ao questionário já participou de algum período de avaliação e conhece a GDC.

Para verificar o comportamento desses funcionários com relação à GDC, aplicou-se o questionário em 23 colaboradores (houve duas ausências em virtude de férias).

O questionário consistia em nove questões, sendo 7 objetivas, uma quantitativa e uma discursiva. Apesar de constar espaço para preenchimento com o

nome, foi enfatizado que se tratava de uma pesquisa sigilosa, isto é a identificação era opcional.

Todos foram informados de que se tratava de uma pesquisa com o propósito de atender ao pré-requisito para obtenção do título de especialista.

1.7 OBJETO DE ESTUDO

Sistema de Gestão de Desempenho por Competência utilizado no Banco do Brasil para avaliação, promoção e acompanhamento do desenvolvimento de seus funcionários, aliado às estratégias da instituição.

1.7.1 Apresentação da empresa

a) Segmento

Instituição Financeira

b) Abrangência de atuação

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história, atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco do Brasil demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência.

A título de demonstração, inserimos a evolução do número de correntistas e de funcionários do BB desde 2005:

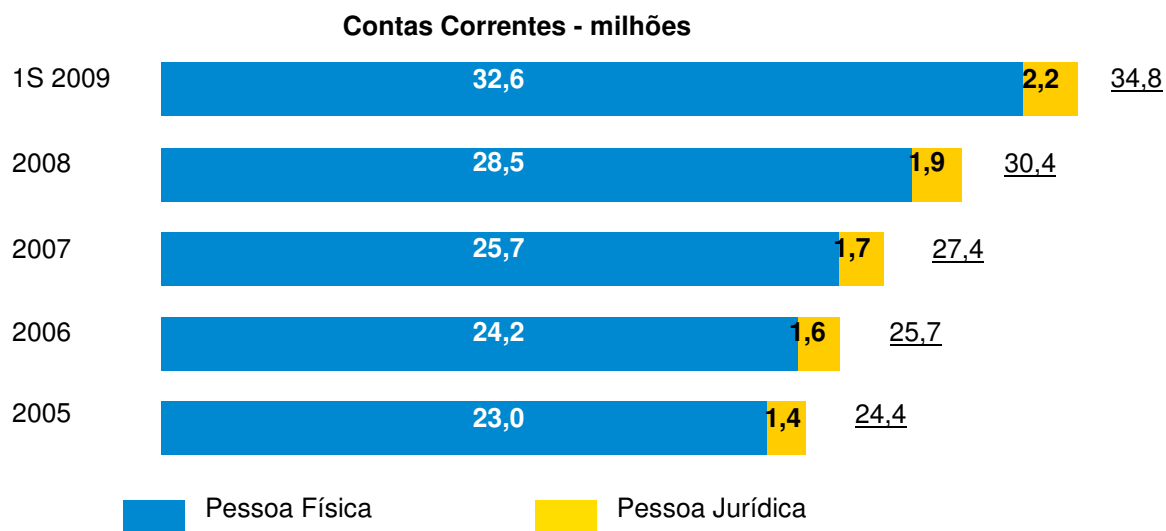


Gráfico 1: Contas Correntes
Fonte: Banco do Brasil, 2009.



Gráfico 2: Contas Correntes
Fonte: Banco do Brasil, 2009.

c) Produtos e Serviços

Possui diversas linhas de empréstimos, financiamentos, seguros, previdência, capitalização e investimentos para pessoa física, pessoa jurídica e governo ajustados para cada segmento a que o cliente pertencer. É o Banco oficial do Governo Federal, por isso, presta diversos serviços como compensação de cheques e documentos, licitações e pagamento dos programas sociais do Governo como Bolsa Família.

d) Porte

Grande Porte

e) Data da criação

Criado em 1808 quando o Brasil passou a ser a sede da Coroa Portuguesa. Com a vinda do príncipe regente D. João VI para o Rio de Janeiro, o País ganhou um aliado para construir seu futuro. D. João trouxe a imprensa, abriu os portos e criou o Banco do Brasil no dia 12 de outubro.

O Banco do Brasil, quarto banco emissor em todo o mundo (até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores) instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro, iniciou suas atividades somente em 11 de dezembro de 1809.

Em 1829 foi liquidado judicialmente em virtude dos gastos exorbitantes da Corte. Ressurgiu em 1853, quando D. Pedro II sancionou a lei que criava o Banco do Brasil, resultante da fusão de dois bancos particulares: Banco do Brasil (criado em 1851 e Banco Comercial (criado em 1838).

O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais e do Sul, bem como em parte do resto do território nacional.

Com o fechamento inesperado, em 10 de setembro de 1864, da Casa Souto, casa bancária em débito com o Banco em mais de 20 mil contos, espalhou-se o pânico em toda a cidade do Rio de Janeiro, provocando a corrida de credores e depositantes aos estabelecimentos bancários.

Com a Lei nº 1.349, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da Lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado, no mês subsequente, de toda a sua reserva metálica.

Com a proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças abaladas pela crise do fim da Monarquia.

A terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil, tem origem com o decreto nº 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O Banco da

República do Brasil foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações incorporados e sub-rogados ao novo Banco, para integrar o capital inicial de 70.000 contos de réis.

Na década de 40, esteve presente na Marcha para o Oeste, deflagrada pelo presidente Getúlio Vargas, ajudando a incorporar milhares de hectares de terras ao processo produtivo. Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior.

No período pós 1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira.

Até 1966 o Banco instalou poucas agências no exterior. A partir de 1967, passa a atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios são abertos na América Latina. No mesmo ano, autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque, inaugurada em 1º de abril de 1969. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.

O BB, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil. Sem fins lucrativos e patrocinada pelo banco, que também lhe empresta suporte operacional, a FBB vem se consolidando como grande parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência a comunidades urbanas e rurais.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento, mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constitui a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

O ano de 1988 caracterizou-se por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição brasileira. No campo econômico, houve

acentuadas dificuldades, entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933% ao ano. Para o Banco, o ano foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos e serviços ofertados, destacava-se o Ourocard, primeiro cartão de múltiplo uso do mercado, as operações de leasing financeiro, iniciadas em julho, e a criação, em outubro, do BB Banco de Investimento S.A.

Para a implantação do Plano Real, plano de estabilização econômica, o BB, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

Adotadas medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro, R\$ 573,8 milhões. Demonstrou, em 1997, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

Lançou o acesso ao BB Personal Banking por meio de computadores de mão, conhecidos como Palmtops, sendo o primeiro banco no mundo a oferecer este tipo de serviço.

O ano de 2000 foi tempo de expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes, com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços oferecidos por

intermédio do portal www.bb.com.br; consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. O Banco registrou um Lucro Líquido de R\$ 974,2 milhões, que representou retorno sobre o Patrimônio Líquido de 12,2%. O desempenho foi marcado pela ênfase na expansão dos negócios, controle de custos operacionais, busca da excelência na gestão de riscos e a melhoria da composição da carteira de crédito e ainda confirmam o compromisso do Banco do Brasil em criar maior valor para os acionistas.

Desde 30 de abril de 2001, o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco Múltiplo passando, assim, a atuar como os demais Bancos Brasileiros. A medida traz vantagens como a redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária.

Com a nova estrutura, o BB passa a se configurar em quatro pilares negociais Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura organizacional deriva do novo modelo negocial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

f) Perfil do cliente

Diversificado, atende de forma segmentada pessoas físicas e jurídicas conforme a renda e o faturamento, respectivamente.

g) Missão

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

h) Visão

Sermos o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental.

i) Valores

- Ética e transparência.
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País.
- Responsabilidade socioambiental.

- 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.
- Conservadorismo e proatividade na gestão de riscos.
- Comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

j) Posicionamento Estratégico

Atualmente, o Banco do Brasil se posiciona como o banco dos brasileiros, que suporta o desenvolvimento do país e de seus clientes. Sua imagem está associada à ampla rede, solidez e patrocínio de eventos sociais e culturais. A estratégia da linha de comunicação está voltada para a construção da imagem de desenvolvimento e oferta de soluções para todos (empresas e pessoa física) e suporte ao crescimento do país em sintonia com a necessidade do Brasil.

k) Tipos de Estratégias

O Banco do Brasil adota atualmente, segundo a classificação de Valadares (2003), a predominância de oportunidades na abordagem externa e na interna, estratégias de crescimento, expansão das vendas, parcerias e fusões, conforme boletim publicado no site do BB:

Tabela 1. Investimentos estratégicos (informações combinadas)

BB ⁽¹⁾	Banco	Votorantim ⁽²⁾	B+NC+BV
Indicadores Patrimoniais – R\$ milhões			
Ativos	98.839	8.845	643.234
Carteira de Crédito	252.485	38.087	271.529
Depósitos	310.846	23.826	322.758
Recursos de Terceiros	293.897	15.214	301.504
Indicadores Administrativos			
Funcionários	103.458	6.800	110.258
Clientes (mil)	53.530	3.280	56.809
Pontos de Atendimento	17.203	117	17.320
Basiléia - % ⁽³⁾	15,3	12,4	14,1

(1) Posição de 30/06/2009. Inclui informações financeiras do Banco Nossa Caixa.

(2) Dados patrimoniais consolidados proporcionalmente à participação do Banco do Brasil (50%). Posição de 30/06/2009.

Fonte: Banco do Brasil, 2009.

2 DIAGNÓSTICO

2.1 AMBIENTE EXTERNO

2.1.1 Mercado de trabalho e de Recursos Humanos

Pode-se dizer que o mercado de trabalho no setor bancário representa boa parte do mercado de trabalho geral do Brasil, pois o recrutamento é feito por concurso público, no qual é exigido apenas o nível de segundo grau na formação. No último Acordo Coletivo, o Banco se comprometeu a contratar três mil novos funcionários no Brasil todo.

2.1.2 Principais Tendências Relacionadas à Gestão Estratégica de Pessoas

A Gestão de Pessoas tem progressivamente desenvolvido suas ações no sentido de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, buscando encontrar formas eficientes de gerenciar seus funcionários, uma vez que estes carregam em si os ativos intangíveis da empresa, como o conhecimento, os talentos, o clima e a cultura organizacional.

A administração de Recursos Humanos passa a ser responsabilidade tanto dos profissionais de RH como demais gestores da empresa. Juntos devem procurar formas de valorização das pessoas e de crescimento empresarial.

2.2 AMBIENTE INTERNO

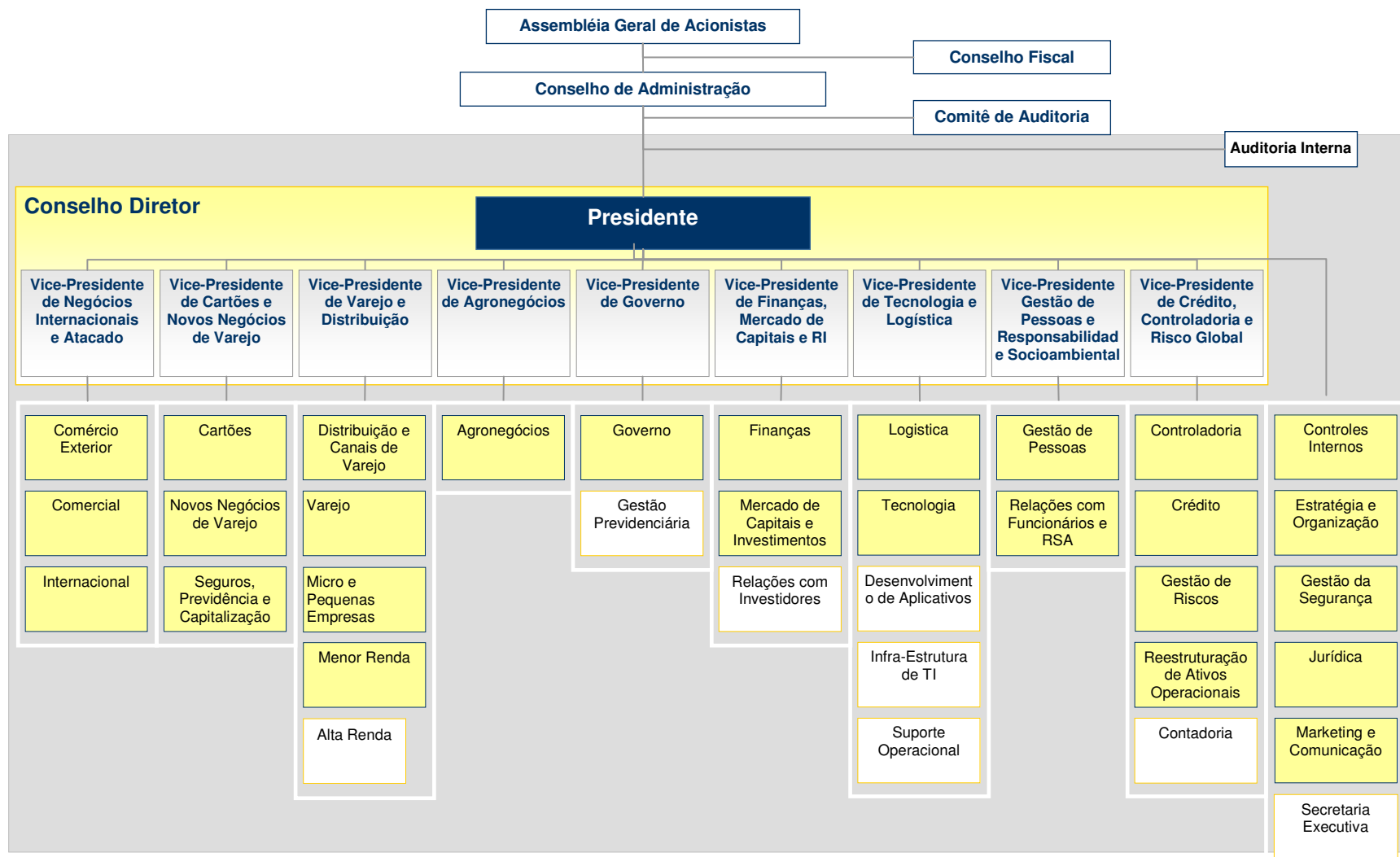
2.2.1 Desenho do organograma, dos cargos e dos perfis profissionais

A Estrutura Organizacional (organograma) de uma empresa estabelece as relações entre a organização do trabalho, seus processos operacionais e a capacitação profissional correspondente (LUCENA, 1999).

O Banco do Brasil investe na criação e fortalecimento de vínculos com seus colaboradores, de forma que seus profissionais se sintam encorajados a construir carreira na instituição. As pessoas que ingressam tendem a passar grande parte de sua vida profissional no Banco, o que colabora para a baixa rotatividade e faz com a estratificação do quadro de pessoal por idade e tempo na empresa evolua de forma relativamente linear, sem oscilações abruptas. Os funcionários com até 5 anos de trabalho na instituição representam 42% do total, e a faixa que compreende os funcionários com mais de 25 anos de casa tem crescido, tendo aumentado sua participação relativa de 12% no 2º trimestre de 2008 para 16% nos dois últimos trimestres, segundo a Análise de Desempenho do 1º semestre de 2009 que consta na página do BB na internet.

O quadro de pessoal do Banco do Brasil está estruturado da seguinte forma:

- a) carreira administrativa - contempla o cargo de escriturário até o de presidente;
- b) carreira técnico-científica - contempla os cargos de advogado, arquiteto, engenheiro e médico;
- c) carreira serviços auxiliares - em extinção.

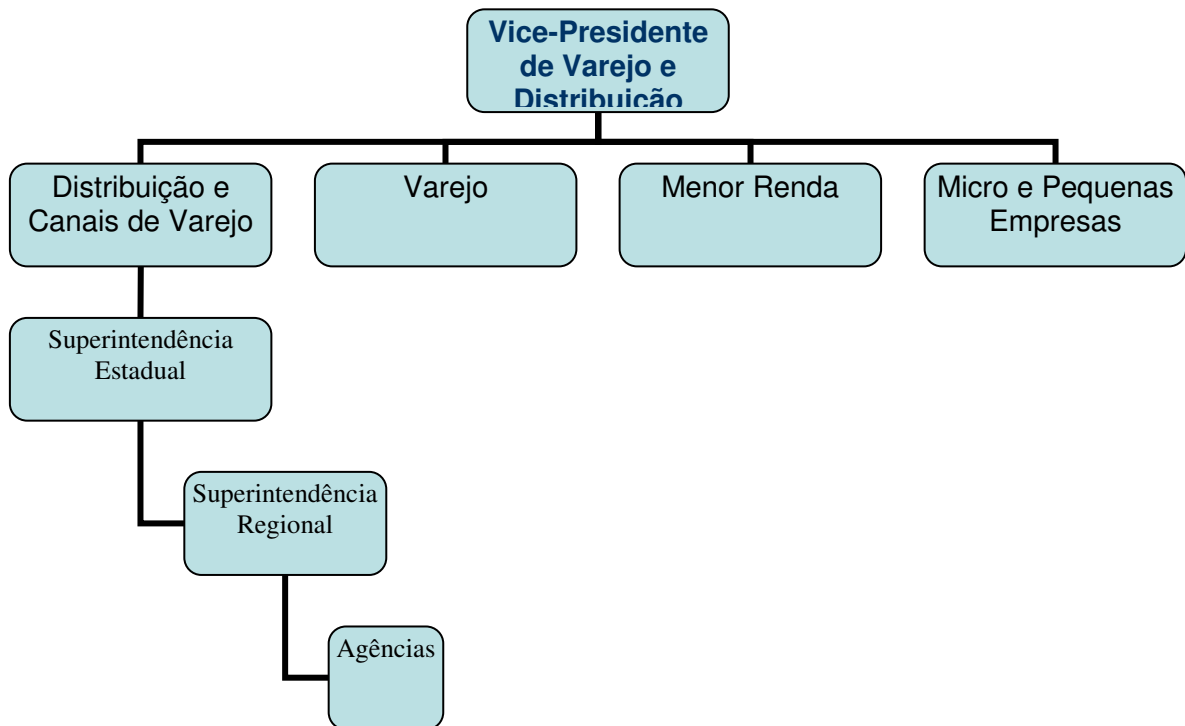


Diretorias
 Unidades

Título: Organograma Diretorias e Unidades

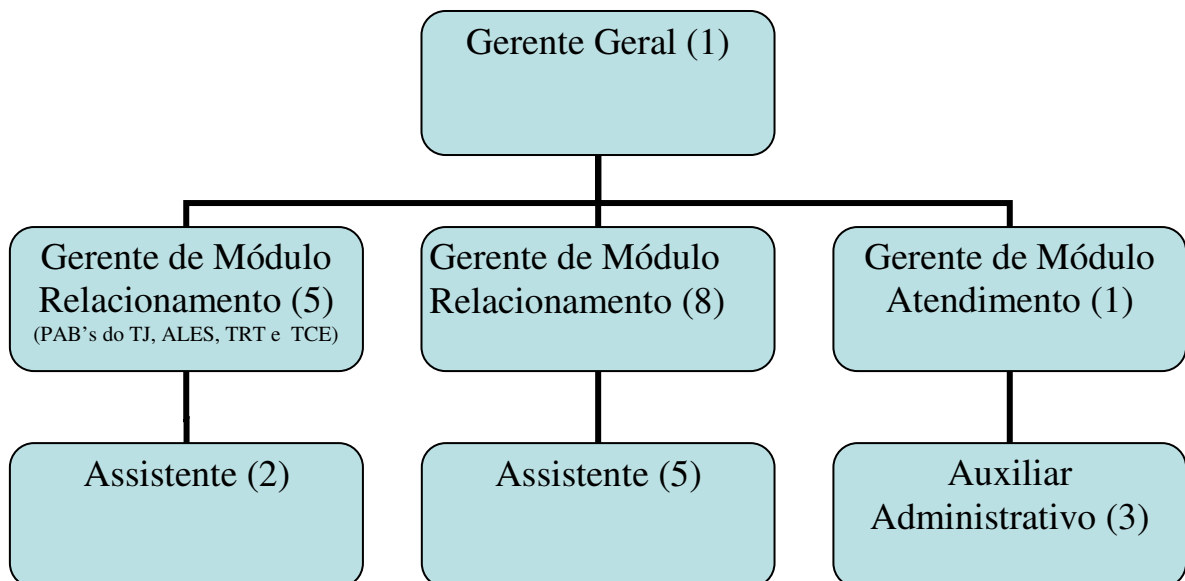
Fonte: www.bb.com.br

Organograma da Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo – Agências Estilo



Título: Organograma Diretoria de Distribuição
 Fonte: www.bb.com.br

Organograma da Agência Estilo Praça XV



Título: Organograma Agência Estilo Praça XV
 Fonte: www.bb.com.br

2.2.2 Rotatividade do Quadro de Funcionários

Segundo Lucena (1999), existem dois tipos de Rotatividade de Pessoal ou *turn over*: aquele controlado pela organização e aquele controlado pelo mercado. No primeiro caso, a organização consegue reter e motivar os profissionais de melhor desempenho, mais qualificados e com potencial para crescerem e contribuírem mais efetivamente para o desenvolvimento da empresa. O outro é exatamente o contrário: a empresa perde seus melhores profissionais para os concorrentes e para o mercado em geral, porque não dispõe de políticas e critérios para motivá-los e retê-los.

O índice de rotatividade encerrou o segundo trimestre de 2009 em 1,05, ante 0,84 no trimestre anterior. O comportamento deste indicador decorre do aumento dos desligamentos no período, influenciado principalmente pelos funcionários do Sistema BESC que aderiram ao PDI – Programa de Desligamento Incentivado. Este programa encontrava-se suspenso até que fosse efetivada a incorporação do Sistema BESC e foi reaberto no último trimestre.

2.2.3 Práticas de recrutamento & seleção e treinamento

As contratações no Banco são efetuadas obrigatoriamente por meio de concurso público, divulgado em Edital e realizado por empresas contratadas, por licitação, especificamente para o processo.

“A Seleção ou Atração de Talentos é uma área que busca solução na identificação e na captação de talentos específicos para necessidades específicas de cada cargo” (RABAGLIO, 2008).

Internamente, para as promoções, o Banco do Brasil adota um programa chamado de Ascensão Profissional que consiste num processo de identificação de talentos que propicia a gestão da carreira compartilhada entre o funcionário e a organização. Considera ações de desenvolvimento profissional a partir das necessidades, expectativas e aspirações de ambos. Ele prevê a avaliação das experiências e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e é pautado pelos seguintes princípios:

- a) oportunidades abertas a todos os que se enquadram nos requisitos;
- b) critérios de concorrências claros e transparentes, ou seja, disponíveis para o conhecimento de todos os funcionários da empresa;
- c) o gestor, o avaliador e o superior hierárquico como um orientador de carreira para os funcionários que trabalham sob sua gestão;
- d) mérito é reconhecimento a partir das competências expressas pelos funcionários.

“Recrutamento é o processo através do qual a empresa prospecta candidatos através de diversas fontes para abastecimento de suas vagas. O recrutamento pode ser interno ou externo” (RABAGLIO, 2008).

Para recrutamento, o Banco adota um sistema chamado TAO - TALENTOS E OPORTUNIDADES. É um sistema informatizado de recrutamento interno e comissionamento, que compara as competências e experiências do candidato com as necessidades da Empresa com os objetivos de:

- a) identificar funcionários com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do Banco;
- b) mensurar as competências e experiências dos candidatos;
- c) valorizar a qualificação profissional dos funcionários;
- d) promover o reconhecimento do mérito;
- e) auxiliar o funcionário em seu planejamento de carreira;
- f) dar visibilidade às competências profissionais dos funcionários;
- g) divulgar oportunidades de atuação na empresa;
- h) disponibilizar currículo funcional padrão para os processos seletivos internos;
- i) estimular movimentação de pessoal na Empresa;
- j) auxiliar processo decisório para preenchimento de vagas para atuação na Empresa.

2.2.4 Sistema de remuneração de benefícios

Para Sebrae (2008) a remuneração indireta também é conhecida como benefícios e incentivos. Os benefícios são formas que as empresas praticam de responsabilidade social como, por exemplo, seguro de vida, assistência médica ou complementação de aposentadoria. É uma forma de atrair e manter as pessoas na organização. Os incentivos ajudam a manter a consciência e a responsabilidade do trabalhador e podem ser oferecidos na forma de viagens, computadores, eletrodomésticos entre outros.

Os funcionários do Banco têm vários benefícios, entre eles:

- Ajuda Alimentação-Refeição e Cesta Alimentação;
- Auxílio Creche;
- Auxílio Filho com Deficiência;
- Vale Transporte;
- Moradia de Funcionários;
- Moradia de Dirigentes;
- Vantagem em Caráter Pessoal – VCP;
- Vantagem em Caráter Pessoal - CAIEX - VCP-LER;
- Vantagem em Caráter Pessoal - VCP Acidente de Trabalho;
- Indenização por Assalto;
- Salário-família;
- Inscrição de Dependentes Econômicos;
- Assistência Médica;
- Previdência Complementar;

Além desses, há diversos benefícios na área de educação corporativa:

- Programa de Orientação Profissional;
- Programa Profissionalização;
- Programa Bem-Vindo ao BB;
- Programa Diálogo;
- Programa UniBB de Educação Superior;
- Programa Unibb Graduação;
- Programa UniBB Pós-graduação – Especialização;

- Programa UniBB Pós-graduação-Mestrado e Doutorado;
- Programa de Desenvolvimento de Idiomas Estrangeiros;
- Programa de Aprimoramento dos Funcionários;
- Programa Certificação Legal;
- Programa Certificação Interna;
- Programa de Educação Superior.

2.2.5 Estilos de liderança e utilização de poder

Hersey e Blanchard definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação”. Por sua vez, Katz e Kahn (1967) consideram “a essência da liderança organizacional como o incremento influencial sobre e acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização”.

Bergamini (1994) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança usualmente utilizadas: "Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores".

Por tratar-se de uma empresa de grande porte, com muitas unidades espalhadas por todo o território nacional e também no exterior, podemos afirmar que não há um único estilo de liderança e utilização do poder. Embora a empresa oriente seus funcionários a se pautarem pelos valores da ética e transparência, responsabilidade socioambiental e, principalmente pela gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe, no Acordo Coletivo 2009 está prevista a criação de comitês de ética para conter abusos de poder e assédio moral cometidos por gestores.

2.2.6 Administração de conflitos

Tornou-se evidente durante as negociações coletivas de 2009 que os funcionários da rede de agências têm sofrido pressão e assédio moral por parte de seus superiores. Disso resultou a decisão do Conselho Diretor do Banco de acatar as reivindicações e se comprometer a criar Comitês de Ética, compostos por funcionários de diferentes unidades e de diferentes cargos, em todos os Estados com a finalidade de administrar conflitos entre gestores e funcionários (SEEB FLORIANÓPOLIS, 2009).

2.2.7 Administração e Endomarketing

No sentido amplo, o marketing interno, também chamado de endomarketing, é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização, e que tem por objetivo obter, ou elevar, o comprometimento dos seus funcionários. Decorre desse comprometimento, mudanças nas atitudes e comportamentos que se refletem, positivamente, tanto no público interno, quanto no externo. (CERQUEIRA, 1994).

O Banco tem uma Diretoria específica de Marketing e Comunicação que administra a comunicação interna e endomarketing com as seguintes subdivisões:

- Agentes de Comunicação Interna;
- Conselho Editorial;
- Linha Editorial;
- Necessidade de Comunicação Interna e Endomarketing;
- Veículos Informativos de Comunicação Interna;
- Comunicação Administrativa;
- Eleições Cassi (Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil) e Previ (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil)

2.3 ANÁLISE

a) Fatores Críticos de Sucesso:

- marca;
- tempo de existência/experiência;
- tecnologia de ponta;
- presente em todo território nacional e em alguns países no exterior;
- maior banco público da América Latina;
- criador/pioneiro de diversos produtos e tecnologia bancários;
- líder de mercado em diversos segmentos bancários

b) Identificação de Cargos Críticos:

Não identificamos nenhum cargo crítico.

c) Oportunidades e Ameaças (Externas):

Oportunidades:

- fusões/incorporações de outros bancos;
- desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos;

Ameaças:

- forte concorrência;
- influência política;

d) Pontos Fracos e Fortes (Internos):

Pontos Fortes:

- benefícios;
- incentivos ao aprimoramento profissional;
- clareza nos critérios de transferência e promoção;
- diversas opções de local de trabalho e de funções;

Pontos Fracos:

- pressão para cumprimento de metas;
- considerável volume de trabalho;

- excesso de normativos, sendo que é exigido um perfil generalista dos funcionários nas agências;

3 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Após a aplicação da pesquisa a 23 funcionários, tabulamos as respostas e obtivemos o seguinte panorama:

Questão ►	1	2	3	4	5	Questão ►	6	Questão ►	7	8	9
Resposta ▼						Resposta ▼		Resposta ▼			
Nunca	5	10	7	6	4	1	4	Sim	4	14	
Às vezes	14	10	13	11	5	2	2	Não	6	2	
Sempre	3	2	3	6	13	3	9	Em parte	13	7	
						4	5				
						5	1				
Total	22	22	23	23	22		21		23	23	20

Tabela 1: Quantidade de respostas
Fonte: Dados primários, 2009.

Partindo dessa tabulação, construímos os gráficos para uma melhor análise das respostas.

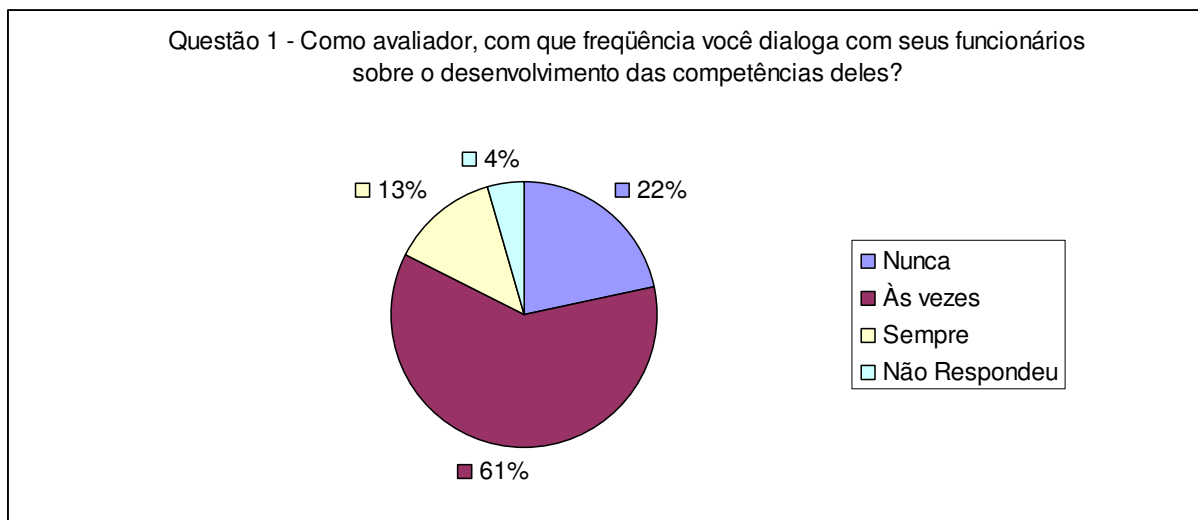


Gráfico 1: Diálogo com subordinados

Fonte: Dados primários, 2009.

Nesta questão, 61% dos funcionários responderam que às vezes dialogam com seus avaliados, 22% responderam que nunca dialogam e 13% disseram que sempre dialogam com seus avaliados. 4% não responderam à questão.

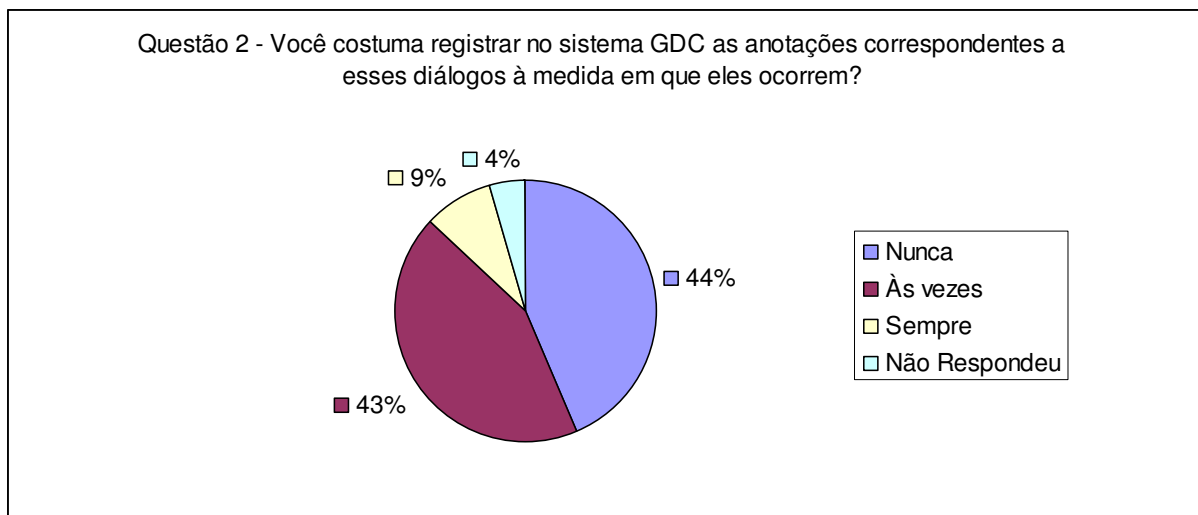


Gráfico 2: Registros de diálogos
Fonte: Dados primários, 2009.

Aqui, 44% responderam que nunca fazem anotação dos diálogos na GDC, também 43% responderam que às vezes fazem anotação e 9% sempre fazem anotação. 4% não responderam à questão.

Considerando-se que uma parte dos 44% que responderam “às vezes” às vezes não anotam os diálogos, podemos inferir que mais de 50% dos funcionários não fazem registros no sistema.

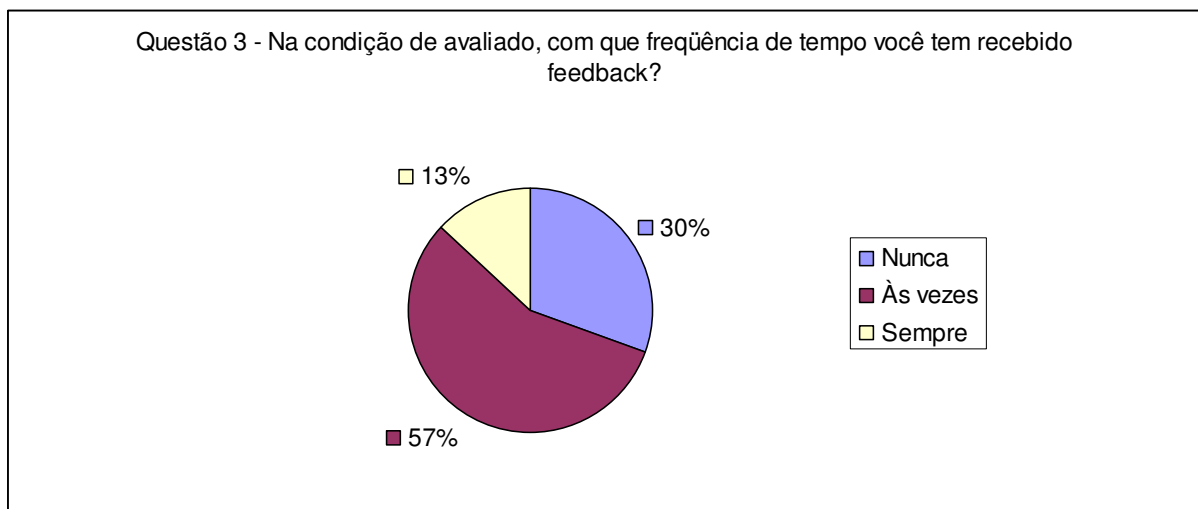


Gráfico 3: Recebimento de *feedback*

Fonte: Dados primários, 2009.

Sobre receber *feedback*, 57% dos funcionários disseram que, às vezes, recebem, 30% nunca recebem e 13% sempre recebem *feedback* de seus avaliadores.

Se mais de 50% dos funcionários não recebem *feedback*, podemos dizer que eles também não dão *feedback*. Ou seja, essa prática não faz parte da cultura da empresa.

Nas questões 1, 2 e 3, pode-se verificar que o ciclo da avaliação de desempenho com foco em competência, não se completa, porque, conforme Rabaglio (2004), o ciclo pressupõe, necessariamente, que o *feedback* aconteça. É ele que estreita a relação entre líder e liderado, promove o planejamento de metas e desenvolvimento em conjunto e estimula o desenvolvimento de competências profissionais.

Apoiada nas proposições da psicologia social-cognitiva e da teoria da aprendizagem social, a prática de *feedback* estimula o autoconhecimento, o envolvimento no processo produtivo e amplia a consciência quanto aos impactos das posturas e comportamentos no próprio desempenho e no dos demais (CHURCH e BRAKEN, apud REIS, 2003). Souza (2002) salienta que este olhar plural é uma postura organizacional avançada que fomenta o comprometimento com resultados.

Nas questões 1 e 2, percebemos que menos de 10% dos funcionários dialoga com seu avaliados e registra essa conversa no sistema. Olhando, agora, para a questão 3, provavelmente, quem recebe *feedback*, recebem-no daqueles 10% de funcionários que fazem registros no sistema. Essa porcentagem, aproxima-se da quantidade de funcionários que disseram, na questão 5, que nunca respondem à GDC apenas para cumprir prazo.

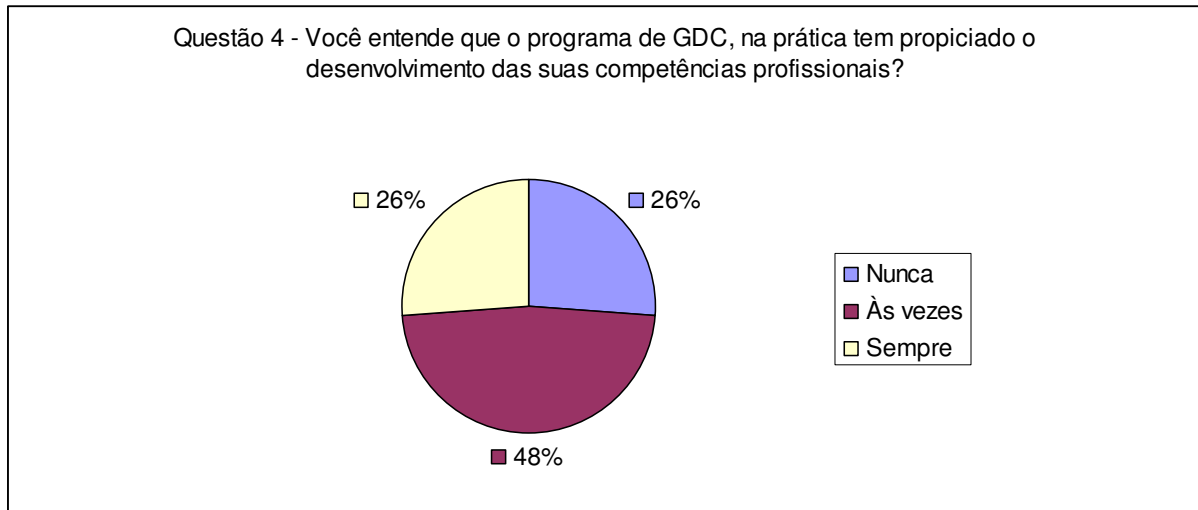


Gráfico 4: Desenvolvimento de competências
Fonte: Dados primários, 2009.

Quanto ao entendimento de que o programa de GDC propicia o desenvolvimento, questão 4, 26% nunca entenderam que o programa propicia o desenvolvimento. Já outros 26% dos questionados percebem que o desenvolvimento das competências profissionais é proporcionado pelo GDC, enquanto 48% entendem que o programa às vezes propicia o desenvolvimento das competências.

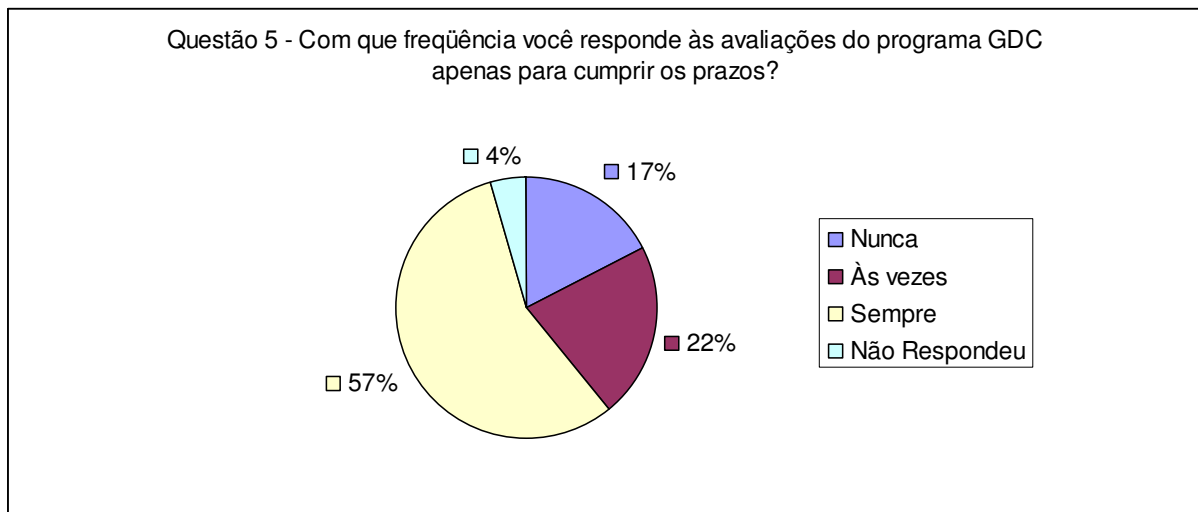


Gráfico 5: Cumprimento dos prazos
Fonte: Dados primários, 2009.

Nesta questão, 57% responderam que sempre acessam a GDC apenas para cumprir prazo, 22% às vezes, agem assim e 17% nunca respondem ao programa só para cumprir prazo. 4% não responderam à questão.

Segundo Chiavenato (2001), as organizações esperam dar a cada indivíduo, por meio da avaliação 360°, um senso maior de participação no processo

de revisão e obter uma leitura mais precisa do desempenho dos funcionários. Quando 57% dos funcionários responde à GDC simplesmente para cumprir prazo, essa participação e leitura do desempenho ficam prejudicadas, e, conseqüentemente, prejudicam o ciclo avaliatório, pois não avaliam, apropriadamente, a si próprios, aos seus pares, aos seus superiores, nem aos seus subordinados.

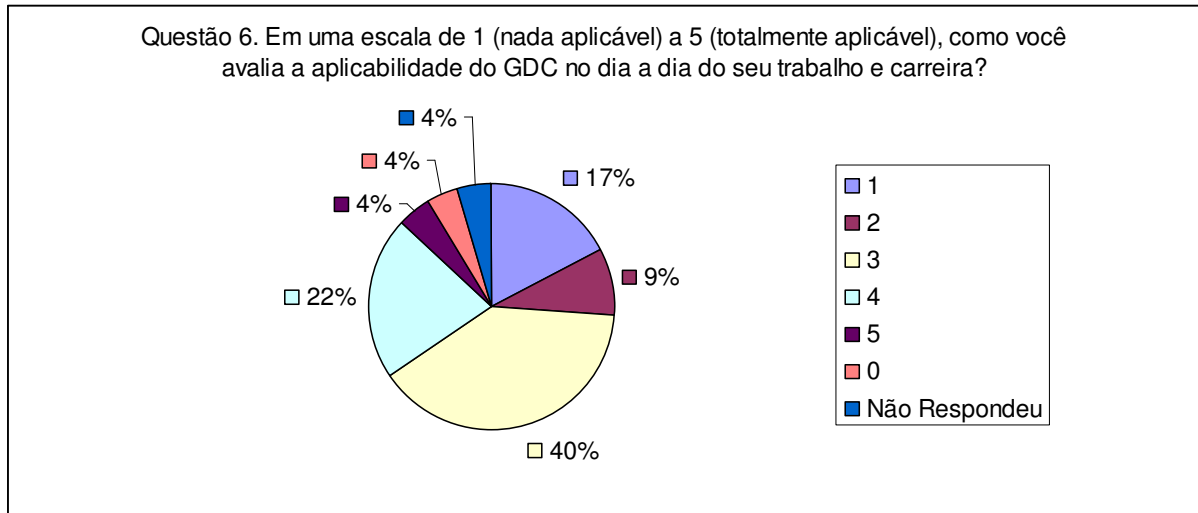


Gráfico 6: Aplicabilidade do GDC
Fonte: Dados primários, 2009.

Na questão 6, os funcionários foram solicitados a quantificar a aplicabilidade da GDC no trabalho e na carreira. 17% deram conceito 1, acharam que o programa não é nada aplicável; 9% deram conceito 2; 40% deram conceito 3; 22% deram conceito 4 e 4%, conceito 5, totalmente aplicável. 4% deram conceito 0 (não era uma das opções) e 4% não responderam à questão.

Se compararmos as respostas da questão 6 com as outras questões, perceberemos que a percentagem que deu notas 1 e 2 ao sistema, 26%, aproxima-se das porcentagens de quem respondeu que “nunca” dialoga com seus avaliados (questão 1), “nunca” recebe *feedback* (questão 3), que o programa “nunca” propicia desenvolvimento das competências (questão 4), que o programa “não” reflete a realidade, nem é confiável como subsídio às decisões (questão 7).

Em uma escala menor, os 26% que deram notas 5 e 4, englobam os 13% que sempre dialogam com os avaliados (questão 1), os 9% que sempre fazem registros no sistema (questão 2), os 13% que sempre recebem *feedback* (questão 3), os 28% que entendem que o programa propicia o desenvolvimento das competências profissionais (questão 4), os 17% que nunca respondem à GDC

simplesmente para cumprir prazo (questão 5) e os 17% que entendem que o modelo reflete a realidade e é confiável para subsidiar decisões internas (questão 7).

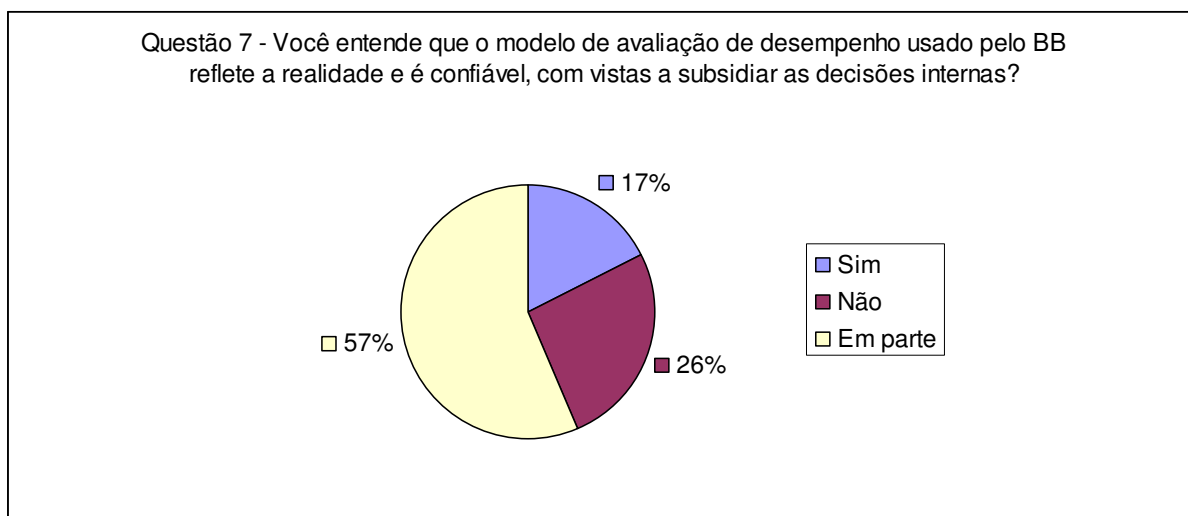


Gráfico 7: Confiabilidade do GDC
Fonte: Dados primários, 2009.

Nesta questão 7, sobre a confiabilidade do programa, 57% concordaram em parte, 17% responderam afirmativamente e 26% negativamente.

A posição dos 26% que responderam que o programa não reflete a realidade e não é confiável, é confirmada pela questão 6, onde essa mesma quantidade de funcionários deu nota 1 e 2 para o programa.

Da mesma forma, os 26% que deram notas 5 e 4, têm sua resposta confirmada pelos 17% que acreditam que o programa é confiável e reflete a realidade.

O mesmo podemos dizer os 40% das respostas medianas, nota 3 na questão 6, são corroborados pelos 57% que responderam “em parte” na questão 7.

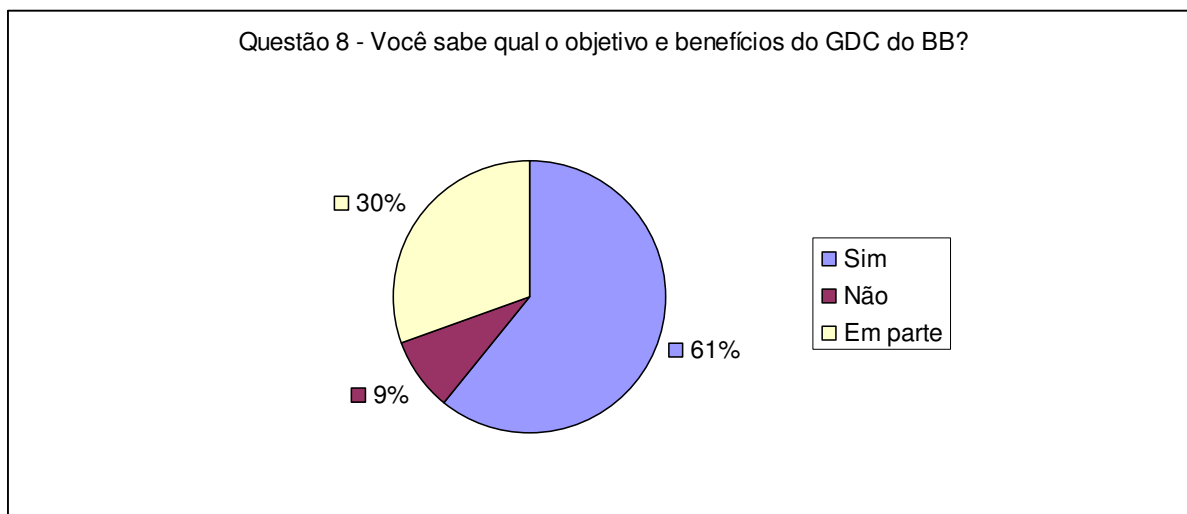


Gráfico 8: Objetivo e benefícios do GDC
Fonte: Dados primários, 2009.

Sobre o conhecimento dos benefícios e objetivo da GDC do BB. 61% responderam afirmativamente, 9% responderam negativamente, enquanto 30% responderam que sabiam em parte.

As respostas dadas nessa questão ensejam algumas curiosidades.

Mais de 60% dos funcionários conhecem o objetivo e os benefícios da GDC. Um pouco menos dessa quantidade respondeu, na questão 7, que esse modelo de GDC, com vistas a subsidiar as decisões internas, “em parte” reflete a realidade e “em parte” é confiável.

Novamente, um pouco menos de 60% dos funcionários (muitos deles conhecem os objetivos e os benefícios da GDC), responderam, na questão 5, que sempre respondem à avaliação simplesmente para cumprir prazo; “às vezes” conversam com seus avaliados (questão 1); “às vezes” ou “nunca” fazem registro no sistema; “às vezes” recebem *feedback* (questão 3), embora, questão 4, “às vezes” ou “sempre” percebam que o programa propicia o desenvolvimento das competências profissionais.

Optamos por transcrever as respostas da Questão 9 - Como você avaliava a GDC do BB? - para que o leitor possa perceber os sentimentos dos entrevistados em relação ao programa em questão. A gama de respostas variou do positivo ao negativo:

“Eficiente.”

“Muito boa, com boas informações que ajudam, subsidiam decisões. Porém precisa ser aperfeiçoado à realidade de cada equipe/região.”

“Acho importante quando corretamente realizada para direcionar o funcionário ao encarreiramento (carreira) profissional.”

“Demonstra interesse da empresa numa avaliação justa, num sistema de 360º, onde todos avaliam e são avaliados. Porém, deve-se fortalecer o diálogo, *feedback* constante afim de que o avaliado tenha tempo hábil para melhorar onde foi criticado.”

“Processo que auxilia a tomada decisão do gestor, contudo acredito que a subjetividade ainda é o fator preponderante o que torna ainda menos relevante o programa GDP em seu propósito inicial.”

“Seria mais confiável se simultânea => auto-avaliação/avaliação dos subordinados/avaliação do superior – todas no mesmo prazo/dia, sempre.”

“Falta ao GDC melhorar sua aplicabilidade no dia-a-dia/ambiente de trabalho e em vista futura na carreira.”

“Programa amplo, muito bom, só não contempla a realidade de pressões exercidas sobre os avaliados.”

“Ótimo na teoria, nem tanto na prática. A avaliação em si não depende apenas das atitudes do avaliado, variando bastante dependendo de quem avalia.”

“Acredito ser uma boa ferramenta. No entanto, está sendo utilizada como marketing de gestão, não tendo suas ferramentas úteis aplicadas na realidade do varejo bancário.”

“Um ótimo instrumento principalmente pelo formato de avaliação 360º. É uma pena que na correria do nosso dia-a-dia sobra pouco ou nenhum período para dedicar-nos à GDC.”

“Uma ferramenta para melhoria do desempenho, mas um tanto controversa.”

“Como muitas coisas no BB, é mais uma coisa para inglês ver. O dia-a-dia é tão corrido que os funcionários não param para conversar sobre a GDC. Os funcionários não têm a cultura de avaliar, de fazer *feedback* (dar e receber).”

“Para o cliente interno é apenas mais uma coisa para se fazer nas coxas. Assim como outros programas (QVT), só serve de marketing interno.”

“Baixa aplicabilidade.”

“Tendencioso – represário – não te levanta, mas te derruba!”

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do curso, percebemos a importância de um sistema de avaliação de desempenho. Constatamos que o Banco do Brasil, possui um programa bastante completo e atual dentre os modelos existentes. No entanto, tínhamos a percepção de que o programa não era aplicado em sua plenitude pelos funcionários.

Após a aplicação do questionário, confirmamos nossas hipóteses explicitadas nos objetivos geral e específicos.

A grande maioria dos funcionários entendem a proposta do programa, acham-no importante, concordam que ele pode propiciar e dar caminhos para o desenvolvimento profissional, que ele agrega valor para promoções na carreira profissional, mas consideram que ele poderia ser melhor aplicado e que se todos seguissem o que o programa propõe, todos seriam beneficiados.

O *feedback* é pouco utilizado. Podemos inferir que não existe a cultura do *feedback* nem para o avaliador, nem para o avaliado. Entendemos que se houvesse o hábito de dar e receber *feedback*, independentemente da GDC, os funcionários estariam preparados a reagir positivamente perante uma avaliação negativa.

Observamos, por fim, que o processo da GDC é compreendido pelos funcionários em todas as suas etapas e preceitos. Contudo, a aplicabilidade não é tão efetiva quanto se poderia esperar do programa. Isso se dá, de acordo com os funcionários que responderam o questionário, em virtude do ritmo e volume de trabalho, da pressão diária para cumprimento de metas, e pela quantidade de rotinas que devem ser realizadas o atingimento das metas.

Todos estes fatores não favorecem um ambiente propício ao diálogo e ao *feedback*. Por isso tantos funcionários respondem à GDC apenas para cumprir prazo, apenas para ganhar “cinco pontinhos” (expressão muito utilizada quando chega a época da GDC). Esses pontos são conferidos somente a quem avalia aos outros e em caso de concorrência a um cargo superior.

Nessas concorrências, quem recebeu nota inferior ou igual a 3 não recebe bonificação (“5 pontinhos”). Por isso, muitos conceitos são dados simplesmente para “não prejudicar o outro”. Entendemos que isso contribui muito para a não difusão da cultura do *feedback*. Um conceito ruim não é visto como um caminho para buscar a melhoria, mas como uma punição. Dessa forma, acaba-se

formando um ciclo vicioso: sem *feedback*, não há avaliação correta, o que implica em conceitos falhos, o que dá a impressão de que (mesmo que inconscientemente) quem recebeu bons conceitos não precisa melhorar. Assim, não pede, nem recebe *feedback*.

Por isso nos perguntamos: será que esse é o melhor método de avaliação para o Banco do Brasil?

Contudo, acreditamos que se o programa de avaliação não estiver atrelado a programas de concorrência a cargos, a cultura do *feedback* poderia ser implantada e incorporada com mais facilidade, gerando assim, um ciclo glorioso de busca pela melhoria, pelo autoconhecimento e pelo crescimento de todos e da empresa.

5 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Recursos Humanos nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed.. São Paulo: Atlas, 2001.

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

_____. **Recursos Humanos - Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1992.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

HERSEY, Paul e BLANCHHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 1ª.ed. São Paulo: Atlas, 1970

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUCENA, M. D. da . **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

BANCO DO BRASIL S/A. **LIVRO DE INSTRUÇÕES CODIFICADAS (LIC)**.

PROFI – Gestão de desempenho por competências: integrando desenvolvimento profissional, desempenho e participação. Universidade Corporativa Banco do Brasil, Fascículo n. 31, v. VIII.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências: atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

REIS, G. G. **Avaliação 360 graus**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE. **Gestão de Recursos Humanos**. Florianópolis, 2008.

SOUZA, V. L. de et. al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento Estratégico Empresarial**. Foco em clientes e pessoas. Técnicas para sua elaboração, passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

XAVIER, O. S.; RIBEIRO, T. Z. T.; FONSECA FILHO; J. P. Avaliação de Desempenho em RH na pesquisa agropecuária. **Rev. de Administração**, São Paulo, p. 45-54, jan./mar., 1988.

Site do Banco do Brasil: www.bb.com.br

Site do Banco do Brasil:

<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/nvp2T09AnaliseDesemp.pdf>
(acesso em 25.10.2009)

Site do SEEB FLORIANÓPOLIS - Sindicato dos Empregados dos Estabelecimentos Bancários de Florianópolis e Região: www.seebfloripa.com.br (acesso em 25.10.2009)

ANEXOS

ANEXO 1

```
=====
F9999999          Gestão   Desempenho   por   Competências          14:33:06
```

```
----- Menu -----
```

Registrar

- 01. Acordo de Equipe
- 02. Anotações
- 03. Conceitos
- 04. Plano Desenvolvimento Competências
- 05. Ciente PDCs Equipe que Gerencio

Selecionar

- 11. Competências não Requeridas
- 12. Equipe
- 13. Gestores de Equipe
- 14. Perfil do Funcionário
- 15. Funcionário não Avaliável

Consultar

- 31. Acordo de Equipe
- 32. Anotações Emitidas
- 33. Anotações Recebidas
- 34. Conceitos Emitidos
- 35. Conceitos Recebidos
- 36. Cronograma
- 37. Equipe
- 38. Informações Gerenciais
- 39. Plano Desenvolv. Competências
- 40. Placar
- 41. Perfil de Competências
- 42. Competências

Gerenciar

- 51. # Competências
- 52. # Perfil de Competências

Informe a opção: __ (*) Acesso não autorizado (#) Transação não disponível

```
=====
F9999999          Gestão Desempenho por Competências          14:34:05
```

```
----- Registrar Conceitos ----- GDP
```

Aviso

O registro de conceitos para todas as competências de todos os avaliados, dentro dos prazos estabelecidos para cada fonte, implica um acréscimo de cinco pontos no placar individual de desempenho.

Os conceitos atribuídos poderão ser alterados até o final do ciclo. Todavia, após o prazo definido para cada fonte, não será permitido excluí-los.

O avaliador que não atribuir conceitos no prazo estipulado para a fonte poderá fazê-lo até a data final do ciclo. Mas, neste caso, não receberá os cinco pontos acrescidos ao placar.

Sel Conceito

-
- 1 Não expressou a competência requerida.
 - 2 Expressou pouco a competência (muito abaixo do esperado).
 - 3 Expressou moderadamente a competência (pouco abaixo do esperado).
 - 4 Expressou muito a competência (desempenho esperado pelo Banco).
 - 5 Expressou a competência de forma exemplar (acima do esperado).
 - X Não foi possível observar a demonstração da competência.

=====

F9999999 Gestão Desempenho por Competências 14:32:28

----- Registrar Conceitos ----- GDP

Avaliado:(+) Nome

Competências Fundamentais

Presta atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do Banco (+)

Relaciona-se com colegas, de forma cordial e profissional, a fim de promover um bom clima de trabalho (+)

Implementa ações voltadas para o seu desenvolvimento profissional (+)

Realiza suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática relacionados a sua área de atuação (+)

Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e o externo (+)

Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor (+)

Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas (+)

Desenvolve suas atividades de forma organizada, para concluí-las com qualidade e no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho (+)

Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pelo Banco (+)

Competências Gerenciais

Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos (+)

Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do Banco, compartilhando informações necessárias para a realização do trabalho (+)

Promove o desenvolvimento da equipe, comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas, fornecendo *feedback* freqüente para aprimoramento e oferecendo oportunidades de capacitação (+)

Implementa, em conjunto com a equipe, ações voltadas para o bem-estar no trabalho e melhoria contínua da qualidade de vida (+)

Negocia com clientes (internos ou externos), de forma transparente, buscando estabelecer acordos que atendam aos interesses das partes (+)

Toma decisões adequadas, em tempo hábil, analisando o contexto e os objetivos da Unidade (+)

Coordena os processos de sua equipe, identificando desvios e implementando ações de melhoria (+)

=====

----- Consultar Conceitos Recebidos ----- GDP

Funcionário : 9999999 ZUZUZU ZUZU ZUZUZUZU

Dependência : 4772 ESTILO PRAÇA XV

Cargo /Perfil : 4940 ASSIST.A UN06.70.03.01.00.00

Nome da Equipe : LOLOLOL LOLOLOLO LOLOLOL-----

----- Fontes -----

Perspectiva	Média			
	Super	Auto	Par	Sub.
_ Financeira	4,00	4,00	4,00	
_ Clientes	4,50	4,75	4,25	
_ Comportamento Organizacional	4,50	4,66	4,33	
_ Processos Internos	4,00	4,00	4,00	
_ Sociedade	4,00	4,00	4,00	

_ Gráfico _ Anotações Recebidas

ANEXO 2 -

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus funcionários sobre o desenvolvimento das competências deles?
 nunca
 às vezes
 sempre
2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?
 nunca
 às vezes
 sempre
3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido *feedback*?
 nunca
 às vezes
 sempre
4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?
 nunca
 às vezes
 sempre
5. Com que frequência você responde às avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?
 nunca
 às vezes
 sempre
6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável), como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: _____
7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e é confiável, com vistas a subsidiar as decisões internas?
 sim
 não
 em parte
8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?
 sim
 não
 em parte
9. Como você avalia o GDC do BB?
Resposta:

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 3

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: Muito bom.

Nome:

Carlos João Pires

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 3

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: Programa que avalia conhecimentos, habilidades e atitudes como parâmetro para aprimoramento profissional que, se for bem interpretado, propicia identificação de verdadeiros talentos.

Nome: Elisângela T. R. Souto

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- () nunca
 (X) às vezes
 () sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- () nunca
 (X) às vezes
 () sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- () nunca
 (X) às vezes
 () sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- () nunca
 (X) às vezes
 () sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- () nunca
 () às vezes
 (X) sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 4

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- () sim
 () não
 (X) em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- (X) sim
 () não
 () em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta:

Por se tratar de evoluções em 360 graus, evoluiu bastante em relação aos sistemas anteriores, entretanto há a necessidade de evoluirmos ainda mais.

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: _____

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Responda:

EFICIENTE

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- () nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 () às vezes
 () sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- () nunca
 às vezes
 () sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- () nunca
 às vezes
 () sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 () às vezes
 () sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 4

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- () sim
 () não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 () não
 () em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: DETONAR O INTERESSE DA EMPRESA NUMA AVALIAÇÃO JUSTA, NUM SISTEMA DE 360°, ONDE TODOS AVOLAM E SÃO AVOLADOS. PORÉM, DEVE-SE FORTALECER O DIALOGO, FEEDBACK CONSTANTE A FIM DE QUE O AVOLADO TENHA TEMPO HABIL PARA MELHORAR ONDE FOI CRITICADO.

Nome: ALESSANDRA MANGRICH

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- () nunca
 (X) às vezes
 () sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- (X) nunca
 () às vezes
 () sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- (X) nunca
 () às vezes
 () sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- () nunca
 (X) às vezes
 () sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- () nunca
 () às vezes
 () sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 2

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- () sim
 () não
 (X) em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- () sim
 () não
 (X) em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: Processo que auxilia a tomada de decisão do gestor, contudo acredito que a subjetividade ainda é o fator preponderante o que torna ainda menos relevante

Nome: o programa GDC em seu propósito inicial.

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 4

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: AVINDO BOA, COM BOAS INFORMAÇÕES QUE AJUDAM, SUBSIDIA, DECISÕES, PORÉM, PRECISA SER APREFEIÇOADO QUANTO À REALIDADE DE CADA EQUIPE/REGIÃO.

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 3

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: *Acho importante qdo corretamente realizada p/ direcionar o funci. ao encarecimento (Carreira) profissional,*

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 1

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: Seria mais confiável se simultânea => auto avaliação / avaliação das subordinadas / avaliação do superior - todas no mesmo prazo/dia, sempre.

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- () nunca
 () às vezes
 () sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- () nunca
 () às vezes
 () sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- () nunca
 às vezes
 () sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- () nunca
 () às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- () nunca
 () às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 3

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- () sim
 () não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- () sim
 () não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: FAZ A FAZTA AO GDC MELHORAR SUA APLICABILIDADE NO DIA A DIA / AMBIENTE DE TRABALHO E EM VISTA FUTURA NA CARRERA.

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 4

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: Programa amplo, muito bom, só não contempla a realidade de presso exercidos sobre os avaliados

Nome: André Maurício Bernardi Ferreira

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- () nunca
 às vezes
 () sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- () nunca
 às vezes
 () sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- () nunca
 às vezes
 () sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- () nunca
 às vezes
 () sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- () nunca
 () às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 3

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- () sim
 () não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- () sim
 () não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: Um ótimo instrumento, principalmente pelo formato de avaliação 360°. É uma pena que na maioria do mesmo dia-a-dia não haja pouco ou nenhum período

Nome: para dedicarmos a GDC.

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 3

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta:

Uma ferramenta para melhorar o desempenho, mas um pouco controverso

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 3

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: Como muitas coisas no BB, é mais uma coisa para inglês ver. Dia-a-dia é tão corrido que os Funcs não param para pensar sobre o GDC. Os Funcs não têm a cultura de avaliar, de fazer feedback lido e recido.

Nome:

Marcos Aurélio Maestri

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre *eu entendo, porém teoria não se converte com a prática.*

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 0

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta:

Para o cliente interno é apenas mais uma coisa para se fazer nos centros. Assim como outros programas (OVT), no setor de marketing interno.

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 1

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: Baixa aplicabilidade.

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 2

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta:

TENDENCIOSO - DEPREVALIO -
 NÃO TE LEVANTAVA, MAS, TE DERUBA!

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 3

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: *Ótimo na teoria, nem tanto na prática. A avaliação em si não depende apenas das atitudes do avaliado, variando bastante dependendo de quem avalia.*

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 5

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta: *Acredito ser uma boa ferramenta. No entanto, está sendo utilizada como marketing de gestão, não tendo suas ferramentas úteis aplicadas na realidade do varejo brasileiro.*

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 4

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta:

Nome:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 3

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Responda:

Nome: Jandira

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 4

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Resposta:

Anexo – Questionário de pesquisa

PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

1. Como avaliador, com que frequência você dialoga com seus avaliados sobre o desenvolvimento das competências dele?

- nunca
 às vezes
 sempre

2. Você costuma registrar no sistema GDC as anotações correspondentes a esses diálogos à medida em que eles ocorrem?

- nunca
 às vezes
 sempre

3. Na condição de avaliado, com que frequência de tempo você tem recebido feedback?

- nunca
 às vezes
 sempre

4. Você entende que o programa de GDC, na prática tem propiciado o desenvolvimento das suas competências profissionais?

- nunca
 às vezes
 sempre

5. Com que frequência você responde as avaliações do programa GDC apenas para cumprir os prazos?

- nunca
 às vezes
 sempre

6. Em uma escala de 1 (nada aplicável) a 5 (totalmente aplicável) como você avalia a aplicabilidade do GDC no dia a dia do seu trabalho e carreira? Resposta: 4

7. Você entende que o modelo de avaliação de desempenho usado pelo BB reflete a realidade e são confiáveis, com vistas a subsidiar as decisões internas?

- sim
 não
 em parte

8. Você sabe qual o objetivo e benefícios do GDC do BB?

- sim
 não
 em parte

9. Como você avalia o GDC do BB?

Responda:

Nome: