



Revista de Administração Pública - RAP

ISSN: 0034-7612

deborah@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas  
Brasil

Brandão, Hugo Pena; Zimmer, Marco Vinício; Pereira, Carolina Guarçoni; Marques, Fernanda; Costa,  
Helder Viana; Carbone, Pedro Paulo; Almada, Valéria Ferreira de

Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced  
scorecard e a avaliação 360 graus

Revista de Administração Pública - RAP, vol. 42, núm. 5, septiembre-octubre, 2008, pp. 875-898  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016453004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus\*

Hugo Pena Brandão\*\*  
Marco Vinício Zimmer\*\*\*  
Carolina Guarçoni Pereira\*\*\*\*  
Fernanda Marques\*\*\*\*\*  
Helder Viana Costa\*\*\*\*\*  
Pedro Paulo Carbone\*\*\*\*\*  
Valéria Ferreira de Almada\*\*\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. O conceito de competência e a gestão por competências; 3. O *balanced scorecard*; 4. Conclusões e recomendações.

**SUMMARY:** 1. Introduction; 2. Concept of competency and management of competencies; 3. The *balanced scorecard*; 4. Conclusion and recommendations.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão de pessoas; gestão por competências; gestão de desempenho; *balanced scorecard*; avaliação 360 graus.

---

\* Artigo recebido em mar. 2006 e aceito em nov. 2007.

\*\*Doutorando em psicologia social e do trabalho e mestre em administração pela Universidade de Brasília (UnB), pesquisador master do Banco do Brasil e professor da Fundação Getulio Vargas-Brasília. Endereço: Setor de Clubes Esportivos Sul, Trecho 2, Lote 22, Ed. Presidente Tancredo Neves, 2º andar, Diretoria Gestão de Pessoas, Universidade Corporativa Banco do Brasil — CEP 70200-002, Brasília, DF, Brasil. E-mail: hugopb@brturbo.com.br.

\*\*\* Doutorando e mestre em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e analista sênior do Banco do Brasil. E-mail: zim@uol.com.br.

\*\*\*\* Especialista em administração de recursos humanos pela Fundação Getulio Vargas-Brasília, professora da Universidade Paulista (Unip) e analista pleno do Banco do Brasil. E-mail: carolinaguarconi@yahoo.com.br.

\*\*\*\*\* Mestre em psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-São Paulo) e especialista em engenharia da qualidade pela Universidade de São Paulo (USP), analista sênior do Banco do Brasil e professora da Associação Internacional de Ensino Continuoado (Aiec). E-mail: fmarks@uol.com.br.

\*\*\*\*\* Especialista em qualidade em serviços e recursos humanos pela Universidade de Brasília (UnB), professor da Universidade Paulista (Unip) e gerente regional de gestão de pessoas do Banco do Brasil. E-mail: heldervc@yahoo.com.br.

**KEY WORDS:** human resources; competence-based management; performance management; balanced scorecard; 360° feedback.

Este artigo avalia a percepção de funcionários do Banco do Brasil acerca do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa. A pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, utilizou-se de questionário semi-estruturado para coleta de dados quantitativos e qualitativos. A amostra foi constituída por 532 funcionários de nove unidades do banco, nas quais o modelo foi implementado para fins de validação. Foram realizadas análises descritivas, de variância e fatorial entre as variáveis componentes do estudo, e análise de conteúdo dos dados qualitativos. Os resultados indicam ser muito positiva a percepção dos sujeitos da pesquisa. O novo instrumento foi considerado mais eficaz, democrático e participativo, conseguindo integrar pressupostos de modelos e instrumentos de gestão referenciados pela literatura como modernos e eficazes, como a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Para finalizar, são apresentadas recomendações práticas e sugestões para realização de pesquisas futuras.

**Competence-based performance assessment: a model which integrates competence-based management, balanced scorecard and 360° feedback**

The present work aims to assess the perception of Bank of Brazil employees on the new model of performance assessment adopted by the bank. This exploratory and descriptive research used a semi-structured questionnaire to collect the quantitative and qualitative data. The sample consisted of 532 employees working in the nine branches of the bank where the model was implemented for validation. Descriptive, factorial and variance analyses were made on the variables involved in the study, and analysis of the qualitative data. The new tool was considered more effective, democratic, participative and able to integrate postulates of management models and tools such as Competence-Based Management, Balanced Scorecard and 360° Feedback, which are accredited by the literature as being modern and effective. Practical advice and future directions for this sort of research are provided.

## 1. Introdução

A gestão do desempenho humano no trabalho sempre constituiu tema controverso nas organizações. As distorções e a subjetividade inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos.

---

\*\*\*\*\* Mestre em administração pela Fundação Getulio Vargas (Ebape/FGV), gerente-executivo de educação corporativa do Banco do Brasil e professor da Fundação Getulio Vargas - Brasília. E-mail: pcarbhone@uol.com.br.

\*\*\*\*\* Bacharel em administração pela Universidade de Brasília (UnB) e analista pleno do Banco do Brasil. E-mail: val\_almada@pop.com.br.

Num contexto de globalização e de busca por maximização de resultados, ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são muito desejadas, mas dificilmente encontradas.

Diversas organizações têm tentado, nos últimos anos, caminhar em direção a modelos capazes de fazer essa junção. O Banco do Brasil é uma delas. Em 2004, iniciou um processo de reformulação do seu instrumento de avaliação, que culminou no desenvolvimento de um novo modelo.

Com essa reformulação, a empresa objetivou unir práticas de gestão modernas e eficazes, como a gestão por competências, a avaliação 360 graus e o *balanced scorecard*, em torno de um sistema dinâmico e estratégico e, com isso, constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional, corrigindo distorções verificadas em instrumentos utilizados anteriormente.

Este artigo, por meio de pesquisa aplicada em unidades do Banco do Brasil, avalia a percepção dos funcionários da empresa acerca do seu novo modelo de gestão de desempenho por competências.

Para isso, temos a seguir uma breve revisão da literatura sobre o tema, a descrição da sistemática de gestão de desempenho da empresa, a metodologia e os resultados obtidos na pesquisa.

## **2. O conceito de competência e a gestão por competências**

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

Assim, para efeito deste artigo, entendemos competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (Carbone, Brandão e Leite, 2005). São reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 1999) e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), concepções como essa parecem possuir aceitação mais ampla,

na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou de uma estratégia organizacional.

Sob essa perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho — além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos — gera um desempenho, expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas conseqüências dos mesmos, em termos de realizações e resultados (Gilbert, 1978). O desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências (Brandão e Guimarães, 2001). Por isso, Santos (2001) descreve as competências humanas sob a forma de referenciais de desempenho, de forma que a pessoa demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos observáveis no trabalho.

É importante ressaltar que alguns autores associam o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou a organizações. Le Boterf (1999), por exemplo, sustenta que em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que emerge das relações sociais que se estabelecem no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. Prahalad e Hamel (1990), por sua vez, referem-se à competência como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos estratégicos. É possível, então, classificar as competências como humanas (ou profissionais) e organizacionais (Brandão e Guimarães, 2001).

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001). Segundo esses autores, a gestão por competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, em razão dos objetivos estabelecidos, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, e identificar as competências<sup>1</sup> necessárias para concretizar o desempenho esperado.

---

<sup>1</sup> Há também a possibilidade de a estratégia organizacional ser formulada em função das competências ou dos “recursos” já existentes na organização, como sugere a *Resource-based management theory* (Barney, citado por Brandão e Guimarães, 2001), buscando-se maximizar o uso das competências disponíveis e seus efeitos.

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

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

Para descrever as competências humanas relevantes à organização, alguns autores sugerem a adoção de certos cuidados metodológicos. Carbone, Brandão e Leite (2005), por exemplo, recomendam a descrição das competências sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos observáveis no trabalho. A descrição de uma competência representaria um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Baseando-se nas proposições de Mager (1990) acerca da formulação de objetivos instrucionais, Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerem que o comportamento seja descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação, como, por exemplo,<sup>2</sup> “resolve problemas de álgebra”. A ele, pode ser acrescida uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. A descrição, então, ficaria assim: “resolve problemas de álgebra, sem utilizar calculadoras”. Pode-se incluir, ainda, um critério que indique um padrão de

---

<sup>2</sup> Alguns desses exemplos e procedimentos foram sugeridos originalmente por Mager (1990) para a formulação de objetivos instrucionais mas, segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), podem ser aplicados à descrição de competências.

qualidade satisfatório: “resolve problemas de álgebra, com exatidão”. No quadro podem ser observados outros exemplos citados por esses autores.

#### Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas

Comportamento (verbo + objeto da ação)	Critério	Condição
Edita textos	sem erros de digitação	utilizando o aplicativo Word
Comunica-se com os clientes	de forma clara e objetiva	por meio de diferentes veículos de comunicação (telefone, fax, internet)
Realiza análises financeiras	com precisão	utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Fonte: Carbone, Brandão e Leite (2005), com adaptações.

Na descrição de competências relevantes à organização, é importante evitar (Carbone, Brandão e Leite, 2005):<sup>3</sup>

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

Para obter boas descrições de competências, esses autores recomendam, ainda, utilizar verbos que expressem comportamentos observáveis no trabalho, como analisar, organizar, comunicar, avaliar, estabelecer e elaborar. Bruno-Faria e Brandão (2003), por sua vez, sugerem submeter essas descrições à crítica de pessoas-chave da organização, para identificar inconsistências e inadequações, e realizar validação semântica (Pasquali, 1997) das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários as compreendam da mesma forma.

A identificação das competências já existentes na organização geralmente é realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho. Como a competência humana é expressa em função do desempenho da pes-

<sup>3</sup> O novo modelo de gestão de desempenho do Banco do Brasil foi desenvolvido, internamente, por grupo de trabalho do qual participaram os autores deste artigo.

soa no trabalho (Freitas e Brandão, 2005), então modelos e instrumentos de gestão do desempenho, como o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus, podem também servir ao propósito de identificar as competências disponíveis na organização.

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

### 3. O *balanced scorecard*

Historicamente, o processo de avaliação do desempenho organizacional esteve atrelado essencialmente à utilização de relatórios financeiros, que expressavam os resultados de uma organização a partir de medidas como lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio. Tais indicadores, no entanto, descrevem apenas situações passadas, sem explicar a geração de valor futuro. No atual contexto empresarial, caracterizado pela busca por inovações e pelo investimento no desenvolvimento de novas competências e tecnologias, não parece recomendável mensurar o desempenho organizacional apenas no curto prazo, utilizando só medidas financeiras (Carbone, Brandão e Leite, 2005).

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

- financeira — indica os resultados financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade, como já comentado;
- clientes — permite direcionar os esforços da empresa para identificação, conquista e manutenção de certos segmentos de clientes, a partir de medidas como satisfação do cliente, índice de reclamações, percentual de participação no mercado, imagem e reputação da organização;



- processos internos — orienta o aperfeiçoamento de processos críticos em que a organização precisa de excelência, a partir de indicadores como a qualidade de serviços, medidas de garantia (consertos e devolução de produtos) e índices de produtividade, entre outros;
- aprendizado e crescimento — age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, utilizando medidas como clima organizacional, competência dos funcionários e disponibilidade de sistemas de informação.

Dessa forma, as ações gerenciais continuam sendo acompanhadas pelos tradicionais relatórios financeiros, mas passam a ser orientadas também para o alcance de metas referentes a clientes, processos internos, inovações, funcionários e sistemas. O acompanhamento, então, mantém indicadores de desempenho de curto prazo, mas agrega medidas de médio e longo prazos, na tentativa de projetar resultados futuros. E como a estratégia organizacional representa um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, os objetivos e indicadores em cada perspectiva de desempenho exercem influência uns sobre os outros (Kaplan e Norton, 1997). Com isso, ao traduzir a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores, o BSC pode subsidiar o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva de desempenho.

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

### ***A avaliação de desempenho por múltiplas fontes***

A gestão do desempenho no trabalho caracteriza-se como subsistema de gestão de pessoas. Envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas (Brandão e Guimarães, 2001). Como comentado anteriormente, Gilbert (1978) esclarece que o desempenho humano é expresso em função dos comportamentos (ou competências) que a

pessoa manifesta e das realizações decorrentes desses comportamentos. Em geral, as organizações têm procurado utilizar modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar concomitantemente esses dois aspectos, pois avaliar somente o comportamento não garante a consecução do resultado esperado, enquanto mensurar só os resultados pode induzir as pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar a meta desejada.

A avaliação de resultados geralmente é realizada de forma objetiva, comparando-se resultados obtidos com metas quantitativas previamente estipuladas. A avaliação dos comportamentos ou competências manifestas pela pessoa, ao contrário, envolve certa subjetividade, à medida que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado. A percepção do avaliador sobre o comportamento do avaliado muitas vezes é carregada de vieses, em razão de fatores como preconceito, indulgência, severidade e leniência, entre outros citados por Caetano (1996). Quando a avaliação é realizada por uma só pessoa, por sua vez, é comum a ocorrência de distorções, como o exercício de pressão e controle psicossocial no trabalho, conforme descrito por Pagès e colaboradores (1993).

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

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

Confusões em torno do número de atores envolvidos e do termo mais adequado para denominar esse modelo fez com que alguns autores passas-

sem a denominá-lo “avaliação por múltiplas fontes” (Reis, 2000). Em essência, independentemente da terminologia adotada ou da quantidade de avaliadores, a avaliação por múltiplas fontes apresenta vantagens e desvantagens em relação aos métodos convencionais. Algumas dizem respeito à obtenção de avaliações mais ricas e precisas, bem como à possibilidade de gerar maior comprometimento dos envolvidos no processo. Entre as desvantagens, é possível mencionar a complexidade operacional do modelo (pela ampliação do número de avaliadores) e a possibilidade de, na auto-avaliação, os funcionários se superavaliarem em benefício próprio (Edwards e Ewen, 1996).

A seguir, será descrito o modelo de gestão do desempenho adotado pelo Banco do Brasil, objeto deste artigo, que procura integrar pressupostos da gestão por competências, do BSC e da avaliação por múltiplas fontes.

### ***A gestão de desempenho no Banco do Brasil***

Embora o Banco do Brasil se utilize, desde a década de 1960, de instrumentos para avaliar o desempenho de seus funcionários, foi em 1998 que a empresa aperfeiçoou esse processo, implementando um modelo denominado internamente gestão do desempenho profissional (GDP). Esse instrumento objetivava alinhar os desempenhos individual, departamental e organizacional, a partir de parâmetros definidos pela estratégia corporativa. Intenção subjacente era minimizar distorções, subjetividades e vieses no processo de avaliação até então vigente, que era centrado na observação do comportamento dos funcionários, sem estabelecer metas ou avaliar os resultados correspondentes.

Para alinhar a gestão do desempenho à estratégia organizacional, foram utilizadas as premissas do *balanced scorecard*, adaptando-se as perspectivas originalmente definidas por Kaplan e Norton (1997). O modelo do banco previa a avaliação por cinco perspectivas de desempenho: resultado econômico; estratégia e operações (ambas relacionadas à perspectiva financeira do BSC); satisfação do cliente; comportamento organizacional (equivalentes, respectivamente, às perspectivas dos clientes, e aprendizagem e crescimento); e processos internos (que manteve a denominação original do BSC). Tais perspectivas, por sua vez, foram desdobradas em duas dimensões: metas, contendo indicadores quantitativos de resultados, nos níveis individual, departamental e organizacional; e fatores, indicando as competências profissionais desejadas — descritas sob a forma de comportamentos observáveis.

O ciclo avaliatório era semestral, compreendendo três etapas:

- planejamento, no qual avaliado e avaliador, com base no plano tático-operacional da unidade, um desdobramento da estratégia corporativa, realizavam um acordo de trabalho, envolvendo a definição de metas e a compreensão das competências desejadas;
- acompanhamento, fase em que o avaliador procurava identificar e corrigir desvios em relação à consecução de metas ou à expressão de competências, podendo, para tanto, registrar anotações qualitativas sobre o desempenho do avaliado;
- formalização, etapa final, na qual eram avaliados o alcance de metas e as competências expressas pelo funcionário (fatores de avaliação), cabendo ao avaliador registrar conceitos (em uma escala de 1 a 6 pontos) e indicar ou não o avaliado para o exercício de cargos comissionados, com a possibilidade de concordância ou discordância por parte desse (Banco do Brasil, 1998).

Na dimensão metas, a atribuição de conceitos em cada perspectiva de desempenho era feita automaticamente pelo próprio sistema GDP, a partir da utilização de réguas de dispersão para cada indicador (Banco do Brasil, 1998). Os resultados em relação aos indicadores eram apurados por meio de pesquisas de clima organizacional (na perspectiva comportamento organizacional), de pesquisas de satisfação dos clientes externos e internos (na perspectiva clientes), de dados fornecidos por aplicativos de acompanhamento da qualidade de processos (na perspectiva processos internos) e de informações oriundas do sistema orçamentário e de aplicativos que controlam a venda de produtos, a rentabilidade de carteiras e outros aspectos (nas perspectivas resultado econômico e estratégia e operações). Na dimensão fatores, por sua vez, os conceitos eram atribuídos pelo superior hierárquico do funcionário, a partir de sua observação sobre o comportamento do avaliado em relação a 13 competências humanas, cada qual vinculada a uma perspectiva de desempenho.

Outra característica do modelo era o balanceamento de pesos entre as cinco perspectivas de desempenho. Se, em determinado ciclo avaliatório, a estratégia corporativa apontasse, hipoteticamente, para a necessidade de aumentar o retorno sobre o patrimônio, então se elevava o peso da perspectiva resultado econômico. Se o objetivo principal, por outro lado, fosse fidelizar maior número de clientes, era elevado o peso da perspectiva satisfação do cliente, e assim por diante. Os pesos eram balanceados, também, entre as dimensões metas e fatores, de forma que, para funcionários do segmento ge-

rencial, maior peso era atribuído à dimensão metas, enquanto a dimensão fatores tinha maior peso para os funcionários do segmento técnico. Ao final de cada ciclo, o funcionário obtinha um placar de desempenho, em que era possível visualizar perspectivas, dimensões, pesos, origem das informações e composição da pontuação final, conforme ilustra a figura.

Componentes do placar de desempenho dos funcionários do Banco do Brasil

Placar de desempenho profissional						
Notas do sistema orçamentário		Pesos da matriz de balanceamento			Conceitos relativos às competências	
Perspectivas	Metas			Fatores (Competências)		
	CMP	Peso	Pontuação	CMP	Peso	Pontuação
Estratégia e operações	3,48	20	69,60	4,43	9	39,87
Resultado econômico	5,09	20	101,80	4,25	9	38,25
Satisfação do cliente	4,15	12	49,80	4,63	3	13,89
Comportamento organizacional	4,71	10	47,10	4,31	5	21,55
Processos internos	4,38	7	30,66	4,40	5	22,00
Pontuação final				434,52		
Legenda: CMP = Conceito Médio Ponderado						
Conceitos da pesquisa de satisfação dos clientes			Conceitos da pesquisa de clima organizacional			
Notas afetas a processos internos			Placar final: soma das pontuações de metas e fatores.			

Fonte: Banco do Brasil (1998), com adaptações.

As informações geradas pelo placar de desempenho, por sua vez, forneciam subsídios a processos de educação corporativa, orientação e ascensão profissional, reconhecimento e premiação, entre outros.

Esse instrumento, no entanto, começou a apresentar distorções ao longo do tempo. Pesquisas internas, críticas e sugestões oferecidas pelos funcionários apontaram seus principais problemas (Banco do Brasil, 2003):

- caráter unilateral e descendente da avaliação, na dimensão fatores, e conseqüente utilização do instrumento, por parte de alguns gestores, para o exercício de pressão e controle psicossocial do trabalho;

- ausência de acompanhamento e de *feedback* por parte de gestores;
- processo pouco participativo e pouco democrático;
- falta de consequência prática da eventual discordância do avaliado em relação às indicações ou aos conceitos que lhe eram atribuídos;
- caráter muito genérico das 13 competências avaliadas (na dimensão fatores), que se aplicavam a todos os funcionários, independentemente de sua área de atuação ou da função exercida;
- conflitos entre avaliados e avaliadores e a utilização do instrumento para o exercício de práticas de poder, em decorrência da necessidade de indicação do gestor para que seus subordinados pudessem concorrer ao exercício de cargos comissionados.

Essas deficiências, aliadas a mudanças na estratégia e no contexto organizacional, indicaram a necessidade de reformulação do modelo de gestão do desempenho até então vigente no banco. A diretoria da empresa então, no início de 2004, autorizou a constituição de um grupo de trabalho multidisciplinar, composto por analistas de diversas áreas do banco, com o objetivo de propor soluções para os problemas identificados e ajustes à nova estratégia organizacional, de forma a aprimorar o modelo.

Após análise e diagnóstico, o grupo de trabalho<sup>4</sup> apresentou propostas para aprimorar diversos aspectos do instrumento, sendo possível destacar, entre as mudanças sugeridas:

- substituição das 13 competências genéricas, avaliadas na dimensão fatores, por competências de caráter mais objetivo e específico, mapeadas previamente e descritas segundo as recomendações metodológicas de Carbone, Brandão e Leite (2005);
- adoção da avaliação por múltiplas fontes (superior, subordinados, pares e auto-avaliação), na dimensão fatores, em substituição à avaliação feita só pelo gestor, visando minimizar vieses, ampliar a participação, e melhorar a precisão das avaliações e a percepção de justiça e equidade, como sugerem Silva (2001) e Reis (2000);

---

<sup>4</sup> Para cálculo do tamanho de amostras em populações finitas, os parâmetros recomendados por esses autores são: nível de confiança de 95%, erro de estimação de 5% e proporção (p) da população igual a 50%.

- adequação do nome da dimensão fatores, que se chamaria dimensão competências;
- fim da obrigatoriedade de os funcionários serem indicados (autorizados) por seus superiores para que pudessem candidatar-se a cargos comissionados, de forma a evitar a utilização do instrumento para o exercício de práticas de poder;
- ajustes na escala de avaliação (redução de seis para cinco no número de pontos da escala);
- fim da necessidade de o funcionário concordar ou discordar dos conceitos a ele atribuídos, visto que a auto-avaliação já expressaria sua eventual concordância ou discordância, como sugere Silva (2001);
- adoção de mecanismos e instrumentos para estimular o acompanhamento contínuo (*feedback* e *coaching*), como recomendado por Reis (2000), e a utilização do sistema para promover a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional dos funcionários, como sugerem Brandão e Guimarães (2001).

Outras características do modelo, citadas anteriormente, como o placar de desempenho, a avaliação de metas, as etapas do ciclo avaliatório e o balanceamento de pesos entre as perspectivas do BSC, não sofreram alterações.

Para fins de teste e validação, as mudanças propostas foram implementadas preliminarmente em nove unidades do banco: diretoria de finanças, diretoria de mercado de capitais, superintendência do Distrito Federal e seis agências. Nessas unidades trabalhavam ao todo 790 funcionários.

Para realização do teste-piloto, as competências humanas relevantes ao trabalho foram mapeadas em duas vertentes: as fundamentais (importantes para todos os funcionários); e as específicas (aplicáveis a grupos de funcionários, de acordo com seu papel ocupacional e com a área em que atuavam). Cada competência foi vinculada a uma das cinco perspectivas de desempenho da GDP, passando a constituir o objeto da avaliação na dimensão competências. Esse mapeamento foi realizado por meio de análise documental (interpretação do conteúdo da estratégia corporativa, de planos operacionais e de outros documentos) e de entrevistas semi-estruturadas com funcionários de diversos níveis e unidades do banco, observadas as recomendações metodológicas de Bruno-Faria e Brandão (2003) e Carbone, Brandão e Leite (2005).

Foi desenvolvido, então, um sistema tecnológico, em ambiente web, com acesso restrito aos 790 participantes do teste-piloto. O sistema reconhecia, pela matrícula do funcionário, qual o seu cargo e a equipe a qual estava

vinculado, informando a avaliados e avaliadores as competências pelas quais cada um deveria ser avaliado. Elaborou-se, também, uma cartilha auto-instrucional, por meio da qual os funcionários foram capacitados a utilizar o novo instrumento. Por fim, foram formados facilitadores internos em todas as unidades envolvidas e realizadas diversas apresentações sobre o modelo.

No segundo semestre de 2004, os 790 funcionários puderam testar as mudanças realizadas, avaliando o seu desempenho por meio do novo instrumento. Durante esse período, a equipe da diretoria de gestão de pessoas do banco, responsável pela implementação do sistema, realizou freqüentes visitas às unidades envolvidas, oportunidade em que pôde esclarecer dúvidas, colher impressões, críticas e sugestões dos participantes.

Ao final de 2004, foi feita uma pesquisa com os funcionários que utilizaram o novo instrumento, para verificar a percepção deles em relação às mudanças realizadas no modelo. Nas próximas seções são apresentados a metodologia utilizada nesta pesquisa e seus principais resultados.

### ***Metodologia***

A pesquisa aqui descrita objetivou avaliar a percepção de funcionários do Banco do Brasil acerca do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa. Buscou-se verificar a opinião deles em relação às características desse modelo, ao treinamento oferecido e aos procedimentos adotados para seu teste-piloto, entre outros aspectos. Pretendeu-se, ainda, examinar a existência de dimensões subjacentes e de correlações entre as variáveis avaliadas, bem como verificar se existiam diferenças significativas entre as percepções de grupos distintos de funcionários (dados funcionais dos respondentes).

Utilizando a taxonomia proposta por Vergara (2000), a pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva e aplicada (quanto à finalidade), e como bibliográfica, documental e de campo (quanto aos meios de investigação). Seguindo outra classificação (Richardson et al., 1999), é possível qualificá-la, ainda, como quantitativa e qualitativa, em razão da natureza das variáveis estudadas.

O universo da pesquisa foi os 790 funcionários que estavam localizados nas nove unidades da empresa onde o modelo foi implementado inicialmente. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário semi-estruturado, cujos itens foram formatados a partir de pesquisa bibliográfica, de pesquisa documental (sobre os pressupostos, características e aplicações do modelo de gestão de desempenho) e de discussões informais realizadas com técnicos do banco.



A primeira parte do questionário possuía uma apresentação, com informações sobre a pesquisa e o caráter confidencial das respostas, agradecimentos à colaboração do respondente e orientações para resposta. Em seguida, continha 26 itens, dispostos sob a forma de frases afirmativas, em relação às quais os sujeitos deveriam assinalar algum grau de concordância ou discordância. Tais variáveis versavam sobre as características do modelo de gestão de desempenho do banco, o sistema utilizado, os procedimentos de avaliação, a qualidade do treinamento e o suporte oferecido pela diretoria de gestão de pessoas da empresa. Para elaboração dos itens, foram observadas as sugestões de Viegas (1999) e Richardson e colaboradores (1999), buscando-se evitar a utilização de frases longas ou com múltiplas idéias e de expressões técnicas, ambíguas, extremadas ou negativas. Para avaliar a percepção dos funcionários, foi utilizada uma escala do tipo Likert, constituída de seis pontos (variando de “1 — discordo totalmente” a “6 — concordo totalmente”).

Havia também no questionário espaços destinados à justificativa de respostas e à apresentação de comentários e sugestões, para que os sujeitos tivessem oportunidade de expor, individualmente, opiniões, atitudes, crenças e pensamentos sobre o modelo de gestão de desempenho do banco. A última parte do instrumento de pesquisa foi constituída por sete itens relativos a dados funcionais dos respondentes (sexo, tempo de serviço e segmento profissional a que pertencem, entre outros). Os questionários foram impressos em diferentes cores, uma para cada unidade da empresa em que foram aplicados, a fim de permitir aos pesquisadores identificar a localização dos respondentes. Seguindo as proposições de Pasquali (1997), deu-se a análise teórica do questionário, antes de sua aplicação, com o objetivo de examinar a pertinência e a suficiência de seus itens para consecução dos objetivos da pesquisa (análise de conteúdo), bem como verificar se o enunciado, a escala e os itens eram inteligíveis aos respondentes (validação semântica).

Os questionários foram aplicados no local de trabalho dos respondentes e recolhidos em envelope fechado, sem identificação, em dezembro de 2004. Responderam ao instrumento 532 funcionários, o que representa 67,34% da população localizada nas unidades do banco que foram objeto da pesquisa. Os demais estavam ausentes por ocasião da aplicação (férias, licença-saúde, treinamento, visita a clientes e outros afastamentos) ou simplesmente não responderam ao instrumento. Essa amostra é representativa da população estudada, pois, empregando-se a fórmula proposta por Richardson e colaboradores (1999) e Viegas (1999), já seria suficiente uma amostra com 265 sujeitos.

Para análise dos dados coletados,<sup>5</sup> foi utilizado o software SPSS. Valeu-se da estatística descritiva para extração da média aritmética e do desvio-padrão de cada variável, visando verificar o grau médio de concordância dos respondentes em relação a cada item e à distribuição das respostas em torno da média. Com o intuito de verificar se as variáveis apresentavam estrutura subjacente comum, de modo que pudessem ser representadas por fatores, foi realizada análise fatorial, empregando-se o método de fatoração dos eixos principais (*principal axis factoring* — PAF), com rotação *Promax*, seguido de análise da consistência interna dos fatores. Foi realizada, também, análise de variância, para verificar a existência de diferenças significativas entre respostas de grupos distintos de funcionários.

Em relação ao tratamento dos dados qualitativos, coletados por intermédio de justificativas, comentários e sugestões apresentados pelos respondentes, procurou-se analisar e categorizar o conteúdo das declarações, com o intuito de identificar opiniões, atitudes, crenças e idéias sobre o novo modelo de gestão de desempenho do banco.

Os resultados e respectivas análises são descritos a seguir.

### ***Caracterização da amostra, resultados e discussão***

A maioria dos 532 respondentes é do sexo masculino (63,4%). Pertencem principalmente ao segmento técnico (56,2%) e ao nível operacional (69,4%). Estão localizados, em sua maioria, na diretoria de finanças (37,2%) e na diretoria de mercado de capitais (28,8%). Aproximadamente 54% estão em serviço há mais de 15 anos no banco e 60,5% possuem mais de 35 anos de idade. Apenas 10,7% desempenharam o papel de facilitador interno no processo de implementação do novo modelo de gestão de desempenho da empresa.

No que diz respeito aos resultados descritivos da percepção dos funcionários, foi possível verificar que em média os respondentes concordaram, em diferentes graus, com todas as afirmações dispostas no questionário (itens 1 a 26). A afirmação “os procedimentos de entrada no sistema de gestão do desempenho (*links* e senhas) facilitaram o acesso” (item 9) obteve a menor média de concordância (4,06), enquanto a afirmação “um aspecto positivo do novo instrumento é o fato de o funcionário não precisar mais de indicações

---

<sup>5</sup> Os autores agradecem à Maria de Fátima Bruno-Faria pelo auxílio e contribuições nas análises estatísticas.

do seu superior hierárquico para concorrer a cargos comissionados” (item 8) obteve a maior média de concordância (5,26).

Obtiveram concordância média superior a 4,8 10 afirmações, indicando que os respondentes, em geral, concordam muito ou totalmente com tais itens. Obtiveram média entre 4,5 e 4,8 11 variáveis, indicando grau moderado (com inclinação a muita concordância), e cinco itens obtiveram média entre 4,0 e 4,5, indicando moderada ou pouca concordância. A tabela 1 apresenta as 10 afirmações com as quais os funcionários mais concordaram.

Tabela 1  
Itens que obtiveram os maiores graus médios de concordância

Itens do questionário	Média	Desvio-padrão
Um aspecto positivo do novo instrumento é o fato de o funcionário não precisar mais de indicações de seu superior hierárquico para concorrer a cargos comissionados.	5,26	0,98
O novo modelo de gestão do desempenho demonstrou ser mais participativo e democrático que o modelo anteriormente vigente.	5,21	0,84
A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferece um resultado mais fidedigno sobre meu desempenho.	5,08	0,97
A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação.	5,06	1,02
A equipe da diretoria de gestão de pessoas forneceu as informações necessárias sobre o novo modelo de gestão do desempenho profissional.	5,05	0,92
A equipe da diretoria de gestão de pessoas, encarregada da implementação do novo modelo de gestão do desempenho, esteve disponível para esclarecer dúvidas e prestar orientações.	5,00	0,98
As visitas e apresentações realizadas pela equipe da diretoria de gestão de pessoas auxiliaram na compreensão e utilização do novo modelo de gestão do desempenho.	4,96	0,95
As competências pelas quais fui avaliado são mais adequadas que os fatores do instrumento de gestão do desempenho anteriormente vigente.	4,90	0,94
Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.	4,90	1,04
As orientações dispostas na cartilha (treinamento auto-instrucional) eram claras e objetivas, facilitando o acesso e a navegação no sistema de gestão do desempenho.	4,87	0,82

Foi utilizada a análise fatorial para revelar a existência de correlações entre as variáveis e de dimensões subjacentes a elas. O tamanho da amostra era adequado para essa análise, pois segundo Tabachnick e Fidell (1989)

amostras com mais de 500 sujeitos são consideradas boas, observando-se a necessidade de pelo menos cinco respondentes para cada variável observada.

Inicialmente, os 26 itens do instrumento foram submetidos à análise dos componentes principais, visando estimar o número de componentes e verificar a fatorabilidade dos dados. Obteve-se uma medida de adequação amostral Kayser-Meyer-Olkin (KMO) igual a 0,93, que indica ótima adequação dos dados à análise fatorial. Para determinar o número de fatores, foram utilizados como critérios: valor dos *eigenvalues*; cargas fatoriais superiores a 0,30; e existência de significado ou semelhança semântica entre as variáveis agrupadas em um mesmo fator. Observou-se que a melhor solução era composta por cinco fatores. Para verificar a consistência interna dos fatores, utilizou-se o Alpha de Cronbach, índice que, segundo Pasquali (1997), é utilizado para estimar a fidedignidade dos itens que compõem cada fator. Duas variáveis foram eliminadas (itens 5 e 8), pois não formavam carga fatorial superior a 0,30. Os fatores apresentaram boa consistência interna, uma vez que o *alpha* de menor valor era igual a 0,80. A tabela 2 mostra a estrutura fatorial do questionário.

Tabela 2  
Estrutura fatorial do questionário

Fatores extraídos	Nº de itens	Média	Desvio-padrão	Cargas fatoriais	Alpha
Fator 1 – Qualidade da cartilha (curso auto-instrucional) sobre o novo modelo de gestão do desempenho	4	4,75	0,72	0,56 a 0,99	0,86
Fator 2 – Características do novo modelo de gestão do desempenho do banco	8	4,89	0,67	0,37 a 0,73	0,80
Fator 3 – Atuação da equipe da diretoria de gestão de pessoas do banco na implementação do novo modelo	3	4,99	0,89	0,77 a 0,98	0,92
Fator 4 – Competências profissionais avaliadas e procedimentos de avaliação do desempenho	5	4,46	0,82	0,43 a 0,88	0,84
Fator 5 – Sistema informatizado de acesso e utilização do novo modelo de gestão do desempenho	4	4,48	0,85	0,64 a 0,93	0,85

Realizou-se, também, análise de variância (Anova *one-way*), com o intuito de verificar a existência de diferenças entre as percepções de grupos distintos de funcionários em relação a cada fator. Essa análise permitiu verificar se eventuais variações nas percepções de diferentes grupos eram atribuíveis a flutuações aleatórias ou suficientemente grandes para sugerir a existência de diferenças significativas ( $p \leq 0,05$ ) entre as médias amostrais.

No que diz respeito à variável “localização”, a análise de variância indicou que foram significativas as diferenças entre as respostas dos sujeitos em relação aos fatores 2, 3 e 4. Os funcionários localizados em agências concordaram mais que os localizados nas demais unidades do banco, no que se refere a esses fatores. Isso pode ter ocorrido porque os profissionais localizados em agências da empresa talvez se sintam mais prejudicados com as distorções existentes no instrumento anterior de gestão de desempenho — como já comentado — e, assim, tendem a valorizar mais as características do novo modelo (fator 2), a atuação da equipe da diretoria de gestão de pessoas (fator 3) e os novos procedimentos de avaliação de desempenho (fator 4).

Quanto à variável “sexo”, ficou evidenciado que os homens concordaram mais que as mulheres em relação ao fator 3, enquanto as mulheres concordaram mais que os homens no que se refere ao fator 4. Foram significativas também as diferenças entre as respostas dos sujeitos pertencentes a cada segmento profissional. Os funcionários do segmento gerencial concordaram mais que os dos segmentos técnico e básico, em relação a todos os cinco fatores avaliados. Talvez isso tenha ocorrido porque os gestores, no novo modelo de gestão de desempenho da empresa, compartilham com outros atores (pares, subordinados e até mesmo com os próprios funcionários avaliados) a responsabilidade pelo processo de avaliação, ao contrário do que ocorria no modelo anterior, em que o gestor figurava como único responsável.

No que concerne ao “nível de responsabilidade funcional”, ficou evidente que os funcionários pertencentes ao nível executivo (altos executivos) concordaram mais que os dos níveis diretivo (gestores de agências e média gerência) e operacional (analistas, assistentes, caixas e atendentes) em relação às características do novo modelo (fator 2). Pode ser que os executivos do banco tenham reconhecido esse modelo como um instrumento gerencial mais eficaz e, assim, valorizaram bem as suas características.

A análise de variância apontou também que os respondentes com menos tempo de serviço no banco (até cinco anos) concordaram mais que os outros em relação aos fatores 2 e 3, o que pode ter ocorrido porque os funcionários com maior tempo de serviço, ao terem vivenciado as distorções dos instrumentos anteriormente utilizados para avaliação de desempenho, talvez sejam mais céticos em relação ao novo modelo de gestão de desempenho da empresa. Quanto à variável “atuação como multiplicador”, ficou claro que os respondentes que atuaram como facilitadores na implementação do modelo concordaram mais que os outros em relação aos fatores 2 e 3. Isso indica que os funcionários mais envolvidos com a implantação do sistema valorizaram mais as características do novo instrumento e a atuação da diretoria de gestão

de pessoas em sua implementação. No que diz respeito à “idade”, não foram verificadas diferenças significativas entre as médias amostrais.

Finalmente, quanto à análise dos dados qualitativos, cabe citar que os espaços abertos foram introduzidos no questionário para permitir ao sujeito expor livremente seu ponto de vista e, assim, gerar novos elementos e justificativas às respostas atribuídas aos itens quantitativos. Não se pretendeu obter resultados conclusivos, mas trazer à tona concepções inesperadas, novas opiniões e pensamentos sobre a gestão de desempenho no banco. As declarações dos respondentes foram analisadas, procurando-se identificar elementos interpretativos e a frequência da ocorrência de certas observações. Constatou-se a omissão de muitas respostas e a maioria das declarações apenas reforçava aspectos já abordados pelos itens quantitativos do questionário. As justificativas apresentadas, porém, trouxeram um importante elemento, ajudando a compreender melhor a estrutura obtida pela análise fatorial.

De acordo com a referida estrutura fatorial, obtiveram as maiores médias os fatores 2 e 3, que diziam respeito, respectivamente, às características do novo modelo de gestão de desempenho (média = 4,89) e à atuação da diretoria de gestão de pessoas na implementação desse instrumento (média = 4,99). Receberam as menores médias, por sua vez, os fatores 4 e 5, que se referiam, respectivamente, às competências avaliadas e aos procedimentos de avaliação (média = 4,46) e ao sistema informatizado de avaliação do desempenho (média = 4,48). Alguns respondentes, ao justificarem sua baixa concordância com os itens componentes dos fatores 4 e 5, esclareceram que o portal da Universidade Corporativa Banco do Brasil na intranet — local onde o sistema de gestão de desempenho era acessado — apresentou-se indisponível e lento durante parte do tempo, dificultando o acesso, a navegação, o registro de anotações e a atribuição de conceitos, entre outros procedimentos. Isso pode indicar por que esses fatores obtiveram as menores médias e sugerir a necessidade de a empresa aprimorar sua intranet.

A seguir são expostas conclusões, recomendações e sugestões para novas pesquisas.

#### **4. Conclusões e recomendações**

Os resultados obtidos na pesquisa indicam ter sido muito positiva a percepção dos funcionários do banco a respeito do seu novo modelo de gestão do desempenho. De forma geral, os sujeitos da pesquisa consideraram o novo instrumento mais eficaz, democrático e participativo que o até então vigente

na organização. Isso sugere, portanto, que os aprimoramentos realizados no modelo permitiram reduzir vieses, ampliar a participação dos funcionários e melhorar a percepção de justiça e equidade, indo ao encontro do que recomendam Reis (2000) e Silva (2001), entre outros.

A introdução da avaliação por múltiplas fontes e o aperfeiçoamento na descrição das competências avaliadas, por sua vez, parecem ter contribuído para melhoria da precisão na avaliação, como sugerido por Edwards e Ewen (1996), visto que os sujeitos reconheceram que o novo instrumento gerou informações mais fidedignas sobre o seu desempenho. Tais modificações parecem auxiliar ainda o processo de desenvolvimento de competências, na medida em que os *feedbacks* recebidos das múltiplas fontes servem ao propósito de orientar o aprimoramento, a aprendizagem e o planejamento da carreira, como aponta Reis (2000). Talvez isso tenha contribuído para que os participantes percebessem o desenvolvimento profissional como a principal finalidade do novo modelo.

O instrumento em questão conseguiu integrar pressupostos de modelos e práticas de gestão referenciados pela literatura como modernos e eficazes, como a gestão por competências, o BSC e a avaliação 360 graus. Foi concebido e validado de forma participativa, com a contribuição de diversos funcionários da empresa, a partir de críticas e sugestões apresentadas pelo próprio funcionalismo. Assim, o modelo procura considerar as necessidades organizacionais de desenvolvimento de competências e de melhoria de desempenho, bem como os interesses pessoais de desenvolvimento e crescimento na carreira, como sugerem Brandão e Guimarães (2001).

Com base nos resultados descritos na pesquisa, a direção do banco decidiu pela implementação desse modelo — intitulado Gestão de Desempenho por Competências — em todas as suas dependências, no Brasil e no exterior. Embora o instrumento tenha sido construído de forma participativa e os resultados do teste-piloto mostrem-se muito positivos, parece importante que a empresa dedique atenção a aspectos que podem condicionar o sucesso da implementação definitiva do modelo. Um desses aspectos diz respeito a cuidados com a plataforma tecnológica onde será disponibilizado o aplicativo, pois eventuais dificuldades de acesso e instabilidades podem desestimular o seu uso. Outra questão fundamental refere-se à necessidade de a empresa capacitar seus 84 mil funcionários para utilizar o novo sistema, pois o meio empresarial é rico em exemplos de modelos que, embora bem concebidos, fracassaram basicamente porque as pessoas não foram preparadas para utilizá-los.

Esperamos que este artigo tenha oferecido contribuições ao debate teórico e prático em torno do tema, bem como ensinado a realização de novas

pesquisas. Empresas e pesquisadores poderiam se dedicar, por exemplo, a estudar em que medida as competências expressas pelas pessoas explicam a variância dos resultados organizacionais, a verificar a interdependência entre indicadores de cada perspectiva de desempenho do BSC, e a avaliar a contribuição da avaliação 360 graus para o desenvolvimento de competências, pressupostos teóricos que ainda carecem de investigações empíricas.

### Referências bibliográficas

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

\_\_\_\_\_. *Relatório do 4º Fórum de Gestão de Pessoas*. Brasília: Banco do Brasil, 2003.

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

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

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

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

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

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

EDWARDS, Mark; EWEN, A. *360° feedback: the powerful model for employee assessment and performance improvement*. New York: AMA, 1996.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: ENANPAD, 29. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.

GILBERT, Thomas F. *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.



- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.
- MAGER, Robert F. *Preparing instructional objectives: a critical tool in the development of effective instruction*. Belmont (EUA): Fearon-Pitman, 1990.
- NISEMBAUM, Hugo. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000.
- PAGÈS, Max et al. *O poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- PASQUALI, Luiz. *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: UnB, 1997.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.
- REIS, Germano. *Avaliação 360 graus*. São Paulo: Atlas, 2000.
- RICHARDSON, Roberto J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUAS, Roberto et al. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENANPAD, 29. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005.
- SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.
- SILVA, Magda. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, Ana et al. *Tendências em recursos humanos*. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.
- TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. *Using multivariate statistics*. New York: Harper Collins, 1989.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- VIEGAS, W. *Fundamentos de metodologia científica*. Brasília: UnB, 1999.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Liaisons, 1999.