

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

**CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL (GDP) PARA  
ASCENSÃO PROFISSIONAL NO BANCO DO BRASIL**

Autor: FÁBIO VILLELA ARMÊNIO

Monografia apresentada à Universidade  
Federal do Paraná para obtenção de título  
de Especialista de Administração de  
Pessoas.

Orientador: Prof<sup>o</sup> LESZEK CELINSKI

CURITIBA

2003

## AGRADECIMENTO

A Deus, responsável pelo amor entre os homens continuar a ser disseminado.

Ao caro professor Leszek Celinski, por transmitir seus conhecimentos com tanta maestria e por aceitar ser o meu orientador nesta monografia.

Aos colegas de curso, por aprendermos juntos e avançarmos as etapas do estudo.

Aos colegas de trabalho do Banco do Brasil S.A., pois sem o auxílio e o esforço deles não teria conseguido realizar a pesquisa de campo, que foi tão valiosa para a realização desta monografia.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	IV
LISTA DE TABELAS .....	V
LISTA DE QUADROS .....	VI
LISTA DE SIGLAS .....	VII
RESUMO .....	VIII
APRESENTAÇÃO .....	9
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	10
1. OBJETIVO DO PROJETO .....	10
2. JUSTIFICATIVA .....	10
3. RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS .....	11
4. METODOLOGIA .....	11
<b>CAPÍTULO II - REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	13
1. INTRODUÇÃO .....	13
2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA.....	13
3. APLICAÇÃO DA HABILIDADE DE ANALISAR OS NÍVEIS E FATORES DE DESEMPENHO HUMANO .....	18
4. O <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO METODOLOGIA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	24
5. GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL (GDP): CARACTERÍSTICAS E NORMAS .....	32
<b>CAPÍTULO III - A EMPRESA</b> .....	40
1. HISTÓRICO DA EMPRESA .....	40
2. DESCRIÇÃO .....	45
3. O SISTEMA DO BANCO DO BRASIL .....	45
<b>CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA SITUAÇÃO</b> .....	47
1. INTRODUÇÃO .....	47
2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA .....	48
2.1 Entrevista com os avaliados – características .....	48
2.1.2 Questões da pesquisa .....	50
2.1.3 Entrevista com os avaliadores .....	62
3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	64
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÃO</b> .....	69
<b>CAPÍTULO VI – SÍNTESE</b> .....	70
REFERÊNCIAS .....	75

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sinopse do planejamento e do plano de sucessão .....	22
Figura 2	Integração: avaliação de desempenho, planejamento e desenvolvimento pessoal .....	23
Figura 3	O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica .....	27
Figura 4	Participação de mercado .....	36
Figura 5	Cargo dos avaliados .....	48
Figura 6	Tempo no cargo .....	48
Figura 7	Tempo que trabalha no Banco .....	49
Figura 8	Agência onde trabalham os avaliados .....	49
Figura 9	Grau de conhecimento sobre a GDP .....	50
Figura 10	Itens considerados viáveis na GDP .....	50
Figura 11	Perspectivas ideais para o processo de avaliação de desempenho	51
Figura 12	Atribuição de nota de 1 a 10 para a GDP como ferramenta de avaliação .....	52
Figura 13	Importância da GDP na seleção de um funcionário para promoção	61
Figura 14	A GDP como influenciadora no processo de seleção de funcionários para ascensão profissional .....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Níveis de desempenho .....	18
Tabela 2	Verificação do desempenho insuficiente em virtude de descontextualização do funcionário .....	54
Tabela 3	Verificação do desempenho insuficiente por falta de motivação ....	54
Tabela 4	Verificação do desempenho insuficiente por descomprometimento	55
Tabela 5	Verificação do desempenho abaixo do esperado em razão de despreocupação no cumprimento dos objetivos .....	55
Tabela 6	Verificação do desempenho abaixo do esperado por limitação de visão abrangente .....	56
Tabela 7	Verificação do desempenho abaixo do esperado por falta de interesse aos objetivos para a equipe .....	56
Tabela 8	Verificação do desempenho abaixo do esperado pela inatividade	57
Tabela 9	Verificação do desempenho pouco abaixo do esperado que pode ser recuperado a curto prazo .....	57
Tabela 10	Verificação do desempenho esperado em acordo com o previsto	58
Tabela 11	Verificação do desempenho além do esperado em razão do interesse .....	58
Tabela 12	Verificação do desempenho excepcional decorrente de superação	59
Tabela 13	Influência da GDP nas decisões de comissionamento .....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	A perspectiva do cliente – medidas essenciais .....	37
Quadro 2	Pontos fortes da GDP .....	52
Quadro 3	Pontos fracos da GDP .....	53
Quadro 4	Opiniões sobre a influência da GDP nas decisões de comissionamento .....	60
Quadro 5	Forma de utilizar a GDP na seleção do funcionário para promoção.	61

## LISTA DE SIGLAS

8B	Banco do Brasil
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
Cacex	Carteira de Comércio Exterior
Creai	Carteira de Crédito Agrícola e Industrial
DRH	Departamento de Recursos Humanos
FBB	Fundação Banco do Brasil
GDP	Gestão de Desempenho profissional
GQT	Gestão pela Qualidade Total
LIC	Livro de Instruções Codificadas
ROCE	Retorno do capital empregado

## RESUMO

**Contribuição da Gestão de Desempenho Profissional (GDP) para ascensão profissional no Banco do Brasil.** O tema deste estudo é a avaliação de desempenho, delimitado a investigar a contribuição da Gestão de Desempenho Profissional (GDP) para a ascensão profissional no Banco do Brasil. Dos objetivos de estudo constam a intenção de identificar os benefícios que a GDP (Gestão de Desempenho Profissional) utilizada pelo Banco do Brasil proporciona à carreira de seu funcionário, identificar os pontos fortes e fracos percebidos, na ferramenta, pelos funcionários envolvidos no processo avaliatório, verificar como a ferramenta influencia as decisões dos Administradores das Dependências do Banco do Brasil para selecionar funcionários aptos à ascensão profissional e identificar a percepção dos avaliados quanto à influência da GDP nas decisões de comissionamento realizadas pelos Administradores das Dependências do Banco do Brasil. A metodologia é bibliográfica e qualitativa descritiva, com pesquisa de campo dirigida aos funcionários e avaliadores das agências Empresarial Curitiba Sul (PR) e Industrial Curitiba (PR), utilizando-se questionários com questões fechadas e abertas. Os resultados mostram que a GDP é conhecida pelos entrevistados como ferramenta de avaliação de desempenho, requerendo ainda mais estudos e aperfeiçoamento para a devida e eficaz avaliação dos funcionários no tocante à ascensão profissional e seleção para promoção.

Palavras-chave: Avaliação. Gestão de pessoas. Ascensão profissional.



## APRESENTAÇÃO

Este estudo define como tema a avaliação de desempenho e, especificamente, delimita-se na intenção de investigar a contribuição da Gestão de Desempenho profissional (GDP) para a ascensão profissional no Banco do Brasil.

A GDP é um ciclo contínuo composto de 3 etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se integram, se completam e se sucedem, e tem como base, o foco no resultado, a flexibilidade para ajustar-se às mudanças estratégicas demandadas pelo mercado, a diminuição da subjetividade no processo avaliatório e a utilização de informações de fontes diversas.

Todos os funcionários da carreira Administrativa, Técnico-Científica e Serviços Auxiliares do Banco do Brasil que trabalharam, no mínimo, 90 dias no período avaliatório participam do processo Gestão de Desempenho Profissional.

Assim, esta proposta de estudo segue um direcionamento que fundamenta o tema de estudo por meio de teóricos como Kaplan, Gillen, Pontes e Lucena, entre outros, e a realização de uma pesquisa de campo com os funcionários do Banco do Brasil.

Este trabalho segue uma estrutura assim delimitada: no Capítulo I, Introdução, são apresentados os objetivos, a justificativa, as restrições à proposta de estudo e a metodologia.

O Capítulo II apresenta a Revisão Teórico-Empírica, enfocando os temas avaliação de desempenho: uma ferramenta estratégica, aplicação da habilidade de analisar os níveis e fatores de desempenho humano, o *balanced scorecard* como metodologia na avaliação de desempenho e a Gestão de Desempenho Profissional (GDP) características e normas.

No Capítulo III, dá-se atenção à empresa de estudo, o Banco do Brasil, apresentando inicialmente o seu histórico, seguido da descrição e do sistema utilizado.

O Capítulo IV apresenta a análise da situação, com os resultados da pesquisa de campo e sua discussão.

Por fim, no Capítulo V é apresentada a conclusão de estudo e, no Capítulo VII constam os anexos utilizados para a realização do trabalho.

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

### 1. OBJETIVO DO PROJETO

Como objetivo geral do estudo buscou-se identificar os benefícios que a GDP (Gestão de Desempenho Profissional) utilizada pelo Banco do Brasil proporciona à carreira de seu funcionário.

Como objetivos específicos, propôs-se: a) identificar os pontos fortes e fracos percebidos, na ferramenta, pelos funcionários envolvidos no processo avaliatório, b) verificar como a ferramenta influencia as decisões dos Administradores das Dependências do Banco do Brasil para selecionar funcionários aptos à ascensão profissional e c) identificar a percepção dos avaliados quanto à influência da GDP (Gestão de Desempenho Profissional) nas decisões de comissionamento realizadas pelos Administradores das Dependências do Banco do Brasil.

### 2. JUSTIFICATIVA

A escolha deste assunto é justificada, na ordem pessoal, por exercer atividade bancária no Banco do Brasil e participar como avaliado na GDP que a instituição realiza.

Uma outra justificativa se faz necessária com relação ao objetivo acadêmico em atender ao solicitado no curso de Pós-graduação em Administração de Pessoas, entendendo que o tema de estudo é pertinente com a realidade que o Banco do Brasil estabelece aos seus funcionários.

No âmbito social, é justo identificar qual seja a opinião dos funcionários quanto à avaliação de desempenho, visto que muito de seus resultados pode contribuir, ou não, para a promoção de cargo.

De outro lado, compreende-se que um trabalho científico sobre a administração de pessoas presta-se ao fornecimento de informações aos interessados, facilitando a identificação com fatos similares ou situações presentes. Assim, acredita-se que este trabalho de pesquisa realizado com funcionários do Banco do Brasil servirá como material de pesquisa e análise à disposição dos alunos da instituição de ensino.

### 3. RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS

O estudo da GDP ficou limitado às agências Empresarial Curitiba Sul (PR) e Industrial Curitiba (PR), como área de abrangência e, na temática, alcança apenas as dimensões da aplicação da GDP.

### 4. METODOLOGIA

Nesta proposta de estudo a metodologia utilizada é a da pesquisa bibliográfica que busca fundamentar o tema e da pesquisa qualitativa descritiva, dirigida aos funcionários do Banco do Brasil.

Na pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (1998), procede-se um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, um material acessível ao público em geral. É um tipo de pesquisa que fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas pode esgotar-se em si mesma.

Santos (2000, p. 76) como o tipo de pesquisa que merece um tratamento destacado, por dois motivos: primeiro, porque estará presente em qualquer processo de pesquisa, como por exemplo, algo que já foi pesquisado de forma mais básica, ou idêntica ou correlata.

Tal fato deve-se a que a pesquisa bibliográfica é mais simples e confortável, já que dispensa todo o trabalho de montagem/escolha/testagem/relato de dados – os dados já estão prontos, organizado e publicados.

A pesquisa bibliográfica não costuma oferecer dados inéditos, como a pesquisa de campo ou de laboratório, embora nada comprometa a possibilidade de

originalidade dos raciocínios que, a partir deles, possam ser desenvolvidos. Sua característica ou instrumento essencial é a habilidade de leitura, ou seja, a capacidade de extrair informações a partir de textos críticos.

Já a pesquisa qualitativa, explicada por Triviños (1987, p.120) compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas, e caracterizadas por traços comuns. Dentre suas características, a pesquisa qualitativa tem o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.

Sendo de natureza descritiva, a pesquisa qualitativa permite que a interpretação dos resultados surja como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto e, por isso, não é vazia, mas coerente, lógica e consistente.

Neste estudo, a pesquisa foi realizada com os funcionários do Banco do Brasil das agências Empresarial Curitiba Sul (PR) e Industrial Curitiba (PR), utilizando questionário com questões abertas e fechadas (Modelo anexo I), e com os avaliadores (Modelo anexo II).

## CAPÍTULO II

### REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

#### 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo objetivou apresentar a pesquisa teórica voltada a fundamentar o tema de estudo.

Foram enfocadas a avaliação do desempenho como ferramenta estratégica, a análise dos fatores de desempenho humano, descritas as características do *Balanced Scorecard*, e a Gestão do Desempenho Profissional (GDP) criada pelo Banco do Brasil.

Os dados foram colhidos em material bibliográfico e documental do Banco do Brasil.

#### 2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA

As organizações sentiram a necessidade de compatibilizar o sistema de avaliação de desempenho com o cotidiano do trabalho. Perceberam que é possível tornar a avaliação mais realista, um recurso para tratar com subordinados que tenham desempenho insatisfatório, em especial para obter alguma forma de ajuda que garanta melhoria na motivação e na produtividade.

As empresas são consideradas como sistemas dinâmicos e abertos, atuando no seu ambiente através de trocas de recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, culturais, de informações por bens e serviços de natureza idêntica.

“O comportamento das pessoas é determinado pelo modo como elas percebem a empresa, portanto, toda vez que se deseja implantar mudanças na organização é preciso mudar a sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem”, afirma Silva (1997, p.25), e a cultura

organizacional é representativa de um modo de vida, um sistema de crença, expectativas e valores, forma de interação e relacionamentos típicos de determinada organização.

Chiavenato (1995, p. 262, apud SILVA, 1997), entende a organização como um sistema complexo e humano, apresentando características próprias, cultura, valores, crenças, um conjunto de variáveis que deve ser observado constantemente, analisado e interpretado, entendendo que a cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização.

A mensuração de competências tem o propósito de buscar a excelência organizacional pela melhoria dos recursos humanos investidos nos mais diferentes papéis profissionais como membros de equipes, colegas, supervisores e gerentes. Os resultados obtidos por essa ferramenta passam a ser referências ou indicações para aplicação de políticas e normas administrativas. A otimização dos resultados formais da avaliação de desempenho pressupõe uma permanente interação entre avaliador e avaliado, de sorte que nas funções de trabalho do dia-a-dia haja uma livre troca de informações, de avaliações críticas e de correções de rumos, quando necessário. Ela tem ainda o propósito de fechar o círculo de interação das diversas funções de administração dos recursos humanos.

É neste sentido que Souza (2003, p. 19) relata a necessidade marcada pela passagem do século XX, pelo descomedido desenvolvimento tecnológico, pela intensa busca pela inovação e por uma certeza: a mudança inevitável dos padrões conhecidos de comportamentos no âmbito pessoal, cultural, profissional e empresarial.

Silva (1997) compreende a imprevisibilidade do mundo moderno e as freqüentes mudanças que se processam como identificadoras de inúmeras variáveis atuando simultaneamente: são as incertezas econômicas, avanço tecnológico, complexidade das relações, confrontações ideológicas, agressividade da concorrência, expectativas dos trabalhadores e exigências do mercado.

O autor supracitado vê um ambiente de aceleradas mudanças impostas às organizações e às pessoas uma dinâmica permanente no sentido de ajustarem-se às demandas de transformações, que exigirá visão empresarial além da preocupação e da iniciativa em colocar um produto ou serviço no mercado e obter um retorno imediatista.

Relata a fala de Arantes (1994, p. 34) em que:

Do ponto de vista profissional as grandes mudanças são resultantes do avanço tecnológico, que passa a exigir cada vez mais competência do indivíduo para lidar com esta tecnologia. Ao mesmo tempo, essa tecnologia cria um paradoxo qual seja, o profissional passa a depender menos dessa tecnologia e mais do seu potencial e da sua visão integrada para utilizá-lo com eficiência. Em outras palavras, o manejo da tecnologia depende cada vez mais da capacidade criativa de torná-la útil e subordinada às expectativas do negócio (apud SILVA, 1997, p. 21).

Diante dessa nova visão empresarial, instala-se o imprescindível exercício de percepção para analisar o negócio na sua dimensão presente, especialmente porque as solicitações da empresa levam a desenhar novo perfil qualitativo as pessoas que compõem a sua força de trabalho, em paralelo como nível das responsabilidades a serem assumidas.

Assim, buscam-se requisitos evidenciados no atual profissional: empreendedorismo, flexibilidade, dinamismo, criatividade, adaptação, decisão e técnica, ensejando, porém, a obrigatoriedade de revisões e atualizações constantes do ambiente organizacional e a implementação de ações criativas e inovadoras que assegurem qualidade, rapidez, credibilidade e competitividade, de forma que,

os padrões rígidos de administrar terão se der substituídos pela flexibilidade na formulação de novas diretrizes, estruturas organizacionais 'enxutas' e horizontais, atualização de políticas, normas e procedimentos operacionais, que possibilitem criar o comprometimento com os desafios que se impõem (SILVA, 1997, p. 22).

Pois, a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção para o aumento da produtividade, cujo objetivo é o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio.

Referindo-se ao exercício de gerente de pessoas e de equipes, essa composição exige abordagens focadas em resultados orientados para o mercado, divergentes das tradicionais que tem se mostrado até presentemente inócuas. Souza (op.cit) apresenta os princípios de Edward L. Lawler III, também compelido a investigar as possibilidades de avanços nessa área, sendo explicado pelas tendências contemporâneas, ou seja: uma que exige abordagens centradas no mercado e outra que aponta necessidades de resgatar a dignidade do homem nas organizações (SOUZA, 2003, p.20).

Desta forma, uma organização com um programa de avaliação bem planejado e cautelosamente aplicado, pode levar à aprovação dos avaliados em responder

todas as questões. O objetivo principal, nestes casos, seria o de estabelecer critérios de avaliação de desempenho para gestores, visando viabilizar comparações entre diferentes tipos de tarefas.

Quando as pessoas assumem responsabilidades gerenciais, são pressionadas a desenvolver seu próprio estilo na condução de sua unidade organizacional. No entanto, poucas organizações mantêm políticas definidas que orientem a formação gerencial, que possibilite construir um estilo de gerência que identifique claramente um padrão de conduta gerencial específico, que permite a manifestação, na mesma organização, estilos gerenciais diferenciados, refletindo as percepções pessoais e as características de personalidade do gerente, e cada um exibe sua conduta particular (LUCENA, 1995).

Segundo Pontes (2002, p.17), a punição imposta pela globalização nas empresas impôs-lhes a busca por competitividade, além de depararem-se com uma profunda reestruturação organizacional, preceituando novos conceitos voltados à flexibilidade, qualidade, produtividade e superação da satisfação dos clientes. Essa exigência compeliu a uma completa reengenharia nas organizações. As mudanças tornaram-se, então, algo mais do inevitável, conforme evidenciam as palavras de Pontes (2002, p. 18):

Antes das mudanças, de forma geral, as organizações eram estruturadas verticalmente, orientadas para o poder; incorporavam conceitos rígidos, desde planejamento, controle e processo de trabalho; usavam sistema de informações para melhorar a eficiência e propunham economia na escala. Focalizavam o indivíduo, e ele era visto como custo de produção. Após o vendaval, as organizações ficaram horizontais; cada unidade, funcionando como centro de negócios, é orientada para a realização; respiram flexibilidade incorporada em todos os processos; usam a tecnologia de informação como força de transformações e adotam o senso de oportunidade. As pessoas passaram a ser focalizadas no trabalho que produzem em equipe e são consideradas como os mais valiosos recursos.

Ainda de acordo com Pontes, metodologias defasadas de nada terão serventia nas organizações e, da mesma reflexão de Souza (2003), o nível de qualidade, produtividade e satisfação do cliente são as metas dessa nova ordem empresarial, contudo, não esquecendo também da motivação das pessoas, para um maior sucesso da empresa. As organizações crescem quando todos, dirigentes e funcionários, com funções desde as mais simples trabalham juntas projetando somente o sucesso; porém, se vai mal, caracteriza-se a falta, incluindo o dirigente, na escolha inadequada das pessoas e da avaliação dessas pessoas no trabalho desempenhado.



Os projetos de mensuração de competências não são novidades. Segundo Chiavenato (1983, apud PONTES, 2003, p. 26) “antes da Fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus Jesuítas” (grifo do autor). Após a Segunda Guerra Mundial os sistemas de avaliação de desempenho adquiriram força e começaram a ser difundidos, inclusive com a obra de Peter Drucker “*The Practice of Management*” (1954), traduzida e propagada no Brasil no ano de 1986; várias das alternativas apresentadas pelo autor foram aderidas e implantadas, e inovações incorporadas. Na opinião de Pontes (2002) as finalidades de um programa de avaliação de desempenho devem ter como objetivos:

1. Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
2. Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
3. Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
4. Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
5. Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
6. Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
7. Gerar informações;
8. Tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
9. Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
10. Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
11. Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários, e participação nos resultados da empresa; e,

12. Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Embora tenha havido muitas mudanças organizacionais na mensuração de competências, mesmo com toda as inovações e evoluções, o tema central ainda é o indivíduo, fortemente influenciado por aspectos subjetivos.

### 3. APLICAÇÃO DA HABILIDADE DE ANALISAR OS NÍVEIS E FATORES DE DESEMPENHO HUMANO

O homem, caracterizado somente como um “aperta botões”, por Charles Chaplin<sup>1</sup>, de fácil manipulação, era então visualizado como um objeto moldável aos interesses da organização, mas, com o passar dos tempos, verificou-se que as organizações adiantavam-se nas soluções de problemas relacionados com a “máquina”, porém, nenhum progresso foi atingido em relação a uma segunda variável: o homem.

Segundo Gillen (2000, p. 20), “alguns desempenhos estarão dentro da faixa esperada de execução do propósito da função, outros poderão excedê-los e outros ainda ficarão aquém do esperado”. Os níveis de desempenho subsistem em qualidade quando estão acordados entre os funcionários antes da avaliação, e estas avaliações podem ser efetuadas por diretores e gerentes comerciais de bancos, diretores e gerentes comerciais de empresas, herdeiros de empresas familiares, presidentes e diretores em geral e profissionais em recursos humanos.

De acordo com Gillen (2000, p. 20) alguns níveis de desempenho podem ter as seguintes características:

Tabela 1 – Níveis de desempenho

Excede significativamente os requisitos da função.	os	<i>Atinge todos os objetivos e, ademais, desenvolve novos procedimentos e práticas de trabalho, economizando quantias consideráveis de dinheiro.</i>
Excede os requisitos da função.		Desempenho melhor do que esperado em áreas-chave com tempo de resposta, estímulo do pessoal face às novas práticas de trabalho e controle de orçamento.

<sup>1</sup> Caracterizado no Filme “Tempos Modernos”.

Atende os requisitos da função.	Atinge objetivos realistas em áreas-chave.
Não atende os requisitos da função.	O desempenho é aceitável na maioria das áreas, mas nenhuma delas quanto a prazos de resposta, estímulo do pessoal e controle de orçamento.
Falha de forma significativa no atendimento dos requisitos da função.	“Subdesempenho” na maioria das áreas, com problemas inaceitáveis em planejamento programado, prazos de resposta, estímulo do pessoal e controle do orçamento.

Fonte: Gillen, 2000, p. 20.

Muitas vezes pode-se achar complacente avaliar o desempenho, porém, tudo é muito complexo mesmo porque a maioria das pessoas contém os requisitos necessários para exercer funções em certas áreas, e até mesmo exceder as expectativas (GILLEN, 2000).

O processo de gestão, impactado pelo modelo de gestão, determina as fases de atuação dos gestores, no sentido de coordenar as decisões para que a empresa seja bem sucedida. Todas as fases do processo de gestão têm reflexos na composição do lucro total do empreendimento, já que em todas elas, as decisões estarão ocorrendo. Numa atividade em que decisões erradas podem comprometer todo o sucesso do empreendimento, os gestores devem dedicar a maior parte do seu tempo na tarefa de planejar e, acompanhar o sucesso ou insucesso do planejado, diante do realizado.

Com a chegada de novas teorias administrativas, as questões antes colocadas “na máquina”, passaram a ser focalizadas em relação “as pessoas”: Como conhecer e medir as potencialidades das pessoas? Como levá-las a aplicar totalmente este potencial? Qual força básica que impulsiona suas energias em direção à ação? Como respostas a estes questionamentos surgiram inúmeras respostas que estimularam o surgimento de novas técnicas de administração, com o objetivo de criar condições de melhoramento do desempenho humano dentro das organizações.

Reportando-se a Souza (2003, p. 32) vale lembrar sua citação “o trabalhador não é constituído apenas por braços e pernas, antes tem cabeça e coração”. O futuro da gestão de resultados está nas mãos de quem crê na liberdade e criatividade como alavancas essenciais da competitividade. A popularização do trabalho estimula o processo de abertura organizacional, contudo é meramente comum a inclusão de pessoas nas decisões de caráter estratégico, o que revela a descentralização do poder.

O alto valor do capital humano evidenciado nos últimos tempos nas organizações, e a preocupação em manter a dignidade das pessoas ainda não é uma realidade, segundo afirma Sousa (2003, p. 33):

Em decorrência, as práticas de gestão de resultados utilizadas para fazer frente à feroz competitividade do mercado ocasionam graves violações éticas, resultando em níveis decrescentes de produtividade e em desmotivação. Essa situação reflete a ausência de sensibilidade social quanto aos prejuízos que esse fato acarreta no ambiente corporativo e no processo de construção da denominada sociedade democrática.

Contudo, a década de 90 observou o renascimento da valorização do capital humano, o qual demandava novas filosofias de gestão, novas concepções de trabalho e conseqüentemente, novos métodos e critérios para gerir resultados positivos.

Avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real.

Erroneamente, no cotidiano tradicional a mensuração de competências era vista como "classificação da superioridade de uma pessoa em relação à outra, a partir de resultados no trabalho". Sob este aspecto, avaliar tem um sentido pleno de "transformar" a qualidade individual em um elemento que comparativo, por meio de medidas justas. Técnicas de avaliação apoiadas nesses valores "não valorizam diferenças individuais e desconsideram o modo de cada um estar no mundo" (SOUZA, 2003, p. 40).

É evidente que essa pequena confusão não acontece por acaso, há inúmeras posturas pessoais e organizações que reforçam esse antagonismo. As pessoas, quando realizam um trabalho que produz benefícios organizacionais, normalmente anunciam. Por outro lado, raros são os executivos e profissionais que fazem o mesmo em relação a um marketing de serviços.

De acordo com James W. Walker, citado por Pontes (2002, p. 111), "através do planejamento de recursos humanos, a administração se prepara para ter as pessoas certas nos lugares certos, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridas tanto os objetivos organizacionais como os indivíduos". O que evidencia que um planejamento do DRH estima as necessidades futuras e procura sondar internamente pessoas certas para ocuparem esses cargos. Neste sentido o autor complementa:

Não é tão simples fazer projeções futuras de necessidades de pessoal, que é a base do planejamento, mas, dentre as técnicas, existe uma forma prática. Os líderes de cada unidade fazem um prognóstico de necessidades de pessoal para cada período futuro, digamos, de três anos, em relação às metas da unidade. A cada seis meses ou um ano, os líderes efetuam uma revisão de seus prognósticos. Através dessa metodologia, podemos obter as necessidades futuras de pessoal em virtude de novas vagas a serem abertas, de mudanças de perfil ou de aposentadorias. Outra forma de efetuar projeções de necessidades é por meio de um plano de sucessão (PONTES, 2002, p.112).

Já, uma avaliação de potencial pode ser efetuada através de análise de sua vivência profissional, conhecimentos atuais, aptidões, etc.; neste caso, segundo Pontes (2002), o líder deve observar:

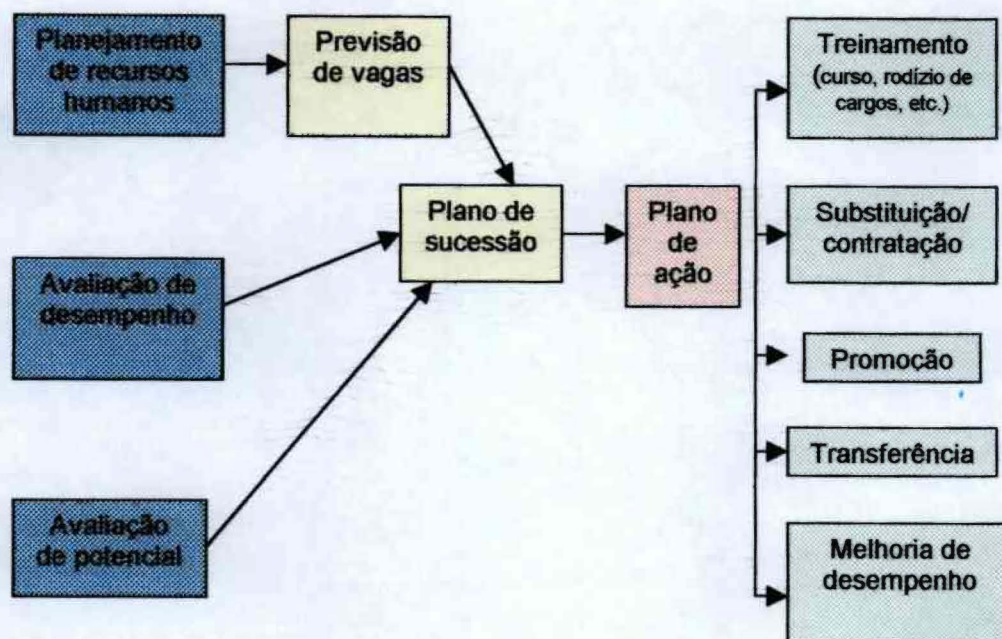
- Rapidez como aprende e desempenha novas tarefas;
- Incrementos em atividades sob sua responsabilidade;
- Interesses por tipos de trabalho;
- Interesse em aprender mais sobre seu trabalho e sobre outros;
- Relacionamento com o grupo;
- Solução de problemas sem procurar a chefia;
- Objetivos pessoais de curto e de longo prazo, e interesse com que persegue esses objetivos.

Torna-se meritório para a organização classificar talentos e zelar muito bem deles. O cuidar quer dizer: manter o entusiasmo e não deixá-los longe do avanço tecnológico.

A aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho em uma empresa de prestação de serviços decorre da grande importância desta atividade na economia mundial. Enquanto o setor de manufatura libera mão-de-obra pelo processo da informatização, o setor de serviços cresce e aumenta a participação na geração de emprego e formação do produto interno dos países. As empresas prestadoras de serviços também estão ultrapassando fronteiras. Muitas já prestam serviços em várias partes do mundo, como bancos, empresas de sistemas, engenharia e construção, restaurantes, turismo, escolas entre outras.

Para Pontes (2002) é essencial que ao se fazer o processo de sucessão, este planejamento permita tomar decisões para o rápido preenchimento de vagas e apresenta um plano de sucessão:

Figura 1 - Sinopse do planejamento e do plano de sucessão



Fonte: Pontes, 2003, p. 120 (adaptação).

Controlar como as pessoas trabalhavam era o objetivo principal da avaliação de desempenho tradicional. De acordo com Lawler (apud SOUZA, 2003, p. 50), existem características presentes nas organizações de alto desempenho e relacionadas ao gerenciamento de resultados, que seriam elas:

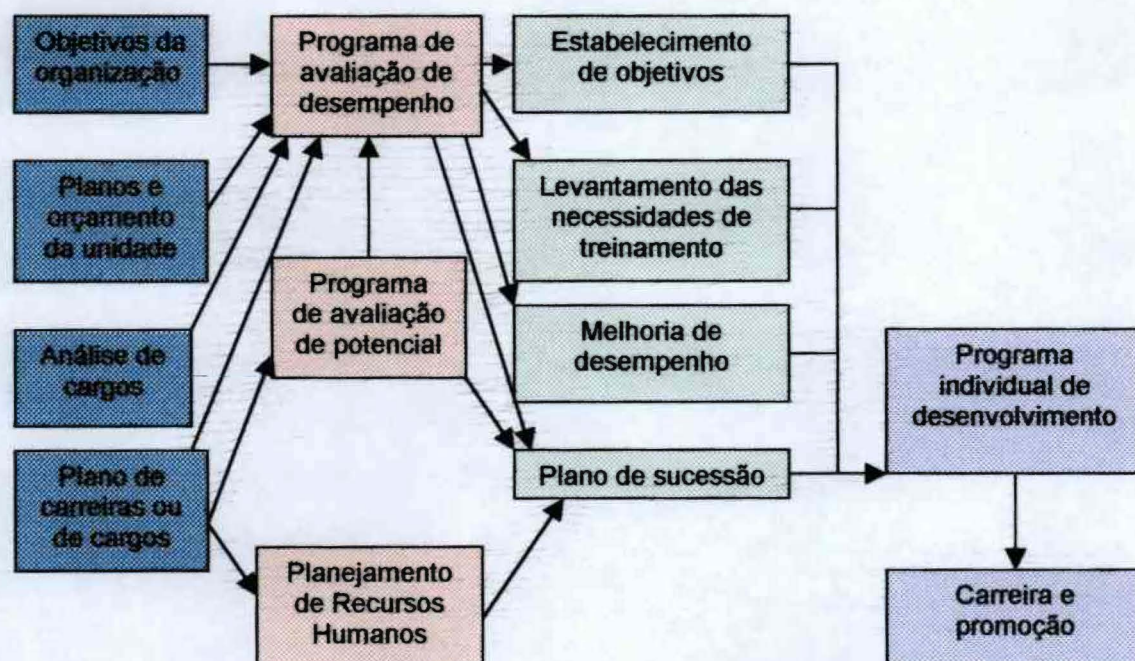
- Sistemas de desempenho estruturado de modo a apoiar o esforço coletivo;
- Objetivos de desempenho grupal definidos e medidos com base no consenso;
- Verificação do grau de contribuição dos indivíduos aos objetivos da equipe, bem como da equipe aos resultados organizacionais;
- *Feedbacks* de desempenho oportuno e compartilhado com a equipe;
- Recompensas que estimulam o desenvolvimento de competências, o comportamento cooperativo e autogerenciado, e as contribuições ao negócio;
- Estímulo ao movimento horizontal e à qualificação multifuncional;
- Busca do envolvimento empregatício.

Reforça Souza (2003, p. 50) que, “em outras palavras, é um modo de gerenciamento centrado em *feedbacks*, razão pela qual acarreta intensa resistência, por substituir a exclusiva análise quantitativa tradicionalmente empregada por dados

qualitativos". Aperfeiçoando a probabilidade de reconhecimento e recompensa do bom desempenho e de correção do mau desempenho, um sistema de avaliação sólido pode contribuir para a moral da organização, tanto quanto para o seu próprio desempenho.

Dentro desta abordagem, a avaliação de desempenho poderá ser integrada à avaliação das potencialidades individuais, ao planejamento de recursos humanos, ao plano de sucessão e ao de treinamento, visando os objetivos da organização e os objetivos profissionais dos indivíduos que fazem parte desta integração cuja síntese pode ser vista na figura a seguir:

Figura 2 - Integração: avaliação de desempenho, planejamento e desenvolvimento pessoal



Fonte: Pontes, 2003, p. 121 (adaptação).

Considerando todos os aspectos relacionados à qualidade e, principalmente, os ligados às aplicações das ferramentas da qualidade, se verifica a importância do conhecimento delas para os profissionais das áreas tecnológicas, pois, ao se aplicar às técnicas das ferramentas da qualidade, observa-se uma característica fundamental para o desenvolvimento de serviços e produtos com qualidade, que é a melhoria contínua dos procedimentos.

#### 4. O *BALANCED SCORECARD* COMO METODOLOGIA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para que uma organização se sustente no mercado, é imprescindível que ela tenha uma estratégia competitiva, a qual pode ser desenvolvida implícita ou explicitamente. Explicitamente, se for por um processo de planejamento, ou implicitamente, se for desenvolvida por meio de atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Se a estratégia competitiva não for originária de um processo de planejamento, terá ela sido desenvolvida em muitos casos por ações isoladas dos departamentos da empresa, o que com certeza não trará bons resultados.

Kaplan e Norton (1997, p. 2), comungam com outros autores já referenciados ao citarem:

A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação. Durante a era industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das de escala e do escopo.

A tecnologia era interessante, contudo, as empresas que atingiam seus objetivos eram as que estavam incorporadas às novas tecnologias e aos ativos fixos que proporcionavam a produção em massa.

A era da informação<sup>2</sup> nas últimas décadas do século XX tornou arcaico muito dos fundamentos da concorrência industrial, fazendo que as empresas não conseguissem absorver vantagens competitivas sustentáveis, utilizando apenas a alocação de novas tecnologias a ativos físicos. Nesse sentido, os autores já alertavam:

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo.

---

<sup>2</sup> A Era da Informação é tida como decorrente do paradigma da Tecnologia da Informação, visto da seguinte forma: "um paradigma econômico e tecnológico é um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas cujas vantagens devem ser descobertas não apenas em uma nova gama de produtos e sistemas, mas também e, sobretudo, na dinâmica da estrutura dos custos relativos de todos os possíveis insumos para a produção. Em cada novo paradigma, um insumo específico ou conjunto de insumos pode ser descrito como o "fator chave" [grifo do autor] desse paradigma caracterizado pela queda dos custos relativos e pela disponibilidade universal. A mudança contemporânea de paradigma pode ser vista como uma transferência de uma tecnologia baseada principalmente em insumos baratos de energia para uma outra que se baseia predominantemente em insumos baratos de informação derivados do avanço da tecnologia em microeletrônica e telecomunicações (FREEMAN<sup>2</sup> apud CASTELLS, 1999, p. 77).



A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997, p.3).

Ou seja, na era da informação, as organizações somente terão sucesso se investirem em ativos intelectuais. A especialização funcional deve estar integrada aos processos de negócios direcionados aos clientes. Neste caso, os ativos intangíveis podem permitir a uma organização que:

- Desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência;
- Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvo;
- Produza bens e serviços customizados de alta qualidade e preços baixos e com ciclos de produção mais curtos;
- Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta;
- Utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

As empresas da era da informação atuam com processos de negócios integrados que dominam todas as funções tradicionais, integrados aos benefícios da especialização funcional, com agilidade eficiência e qualidade (KAPLAN e NORTON, 1997).

Retornando à era da competição e da informação, outro aspecto importante é o entendimento de que o bom desempenho financeiro é consequência de uma gestão eficiente em todos os aspectos do funcionamento da empresa e não objetivo isolado.

Os autores referenciados também consideram que o novo ambiente operacional impõe a utilização de medidas não-financeiras. O reduzido ciclo de vida dos produtos, a queda das fronteiras nacionais ou a concorrência estrangeira, a integração entre clientes e fornecedores proporcionada pela tecnologia da informação, o fornecimento de soluções individualizadas para as necessidades dos clientes, a formação de equipes de pessoas que pensam, solucionam problemas e garantem a qualidade, são algumas das mudanças de enfoque que o ambiente operacional tem sofrido ao longo do tempo. E, na atualidade, vem exigindo das

empresas adaptação para continuarem competitivas neste ambiente mais dinâmico e seletivo.

Para Kaplan e Norton (1997), várias iniciativas de melhoria estão sendo tomadas:

- Gestão de qualidade total;
- Sistemas *just-in-time*;
- Competição baseada no tempo;
- Produção enxuta/empresa enxuta;
- Criação de Organizações focadas no cliente;
- Gestão de custo baseada em atividades;
- Reengenharia.

Uma abordagem eficaz deve buscar transpor as fronteiras definidas pelos modelos baseados apenas em indicadores financeiros e que tendem a mostrar resultados de fatos já ocorridos, não indicando a relação causa-efeito e o que está sendo feito de maneira correta ou errada. Durante o processo de planejamento, as organizações estabelecem objetivos estratégicos que não são de natureza meramente financeira, como satisfação do cliente, ciclo de desenvolvimento do produtos, grau de inovação etc. Esse é um dos fatos que justifica a necessidade de se adotar modelos de avaliação que contemplem os aspectos não-financeiros.

O *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra medidas derivadas da estratégia. Ele incorpora vetores que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, financeiros e do aprendizado e crescimento, e nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Muitas empresas que estão tentando implementar processos de melhoria ou mudança como reengenharia de processos, qualidade total ou capacitação de colaboradores, sente a falta de uma maior integração desses esforços. O cenário balanceado pode servir como referencial para os esforços da organização ao possibilitar definir e comunicar as prioridades aos gestores, colaboradores, investidores e até clientes.

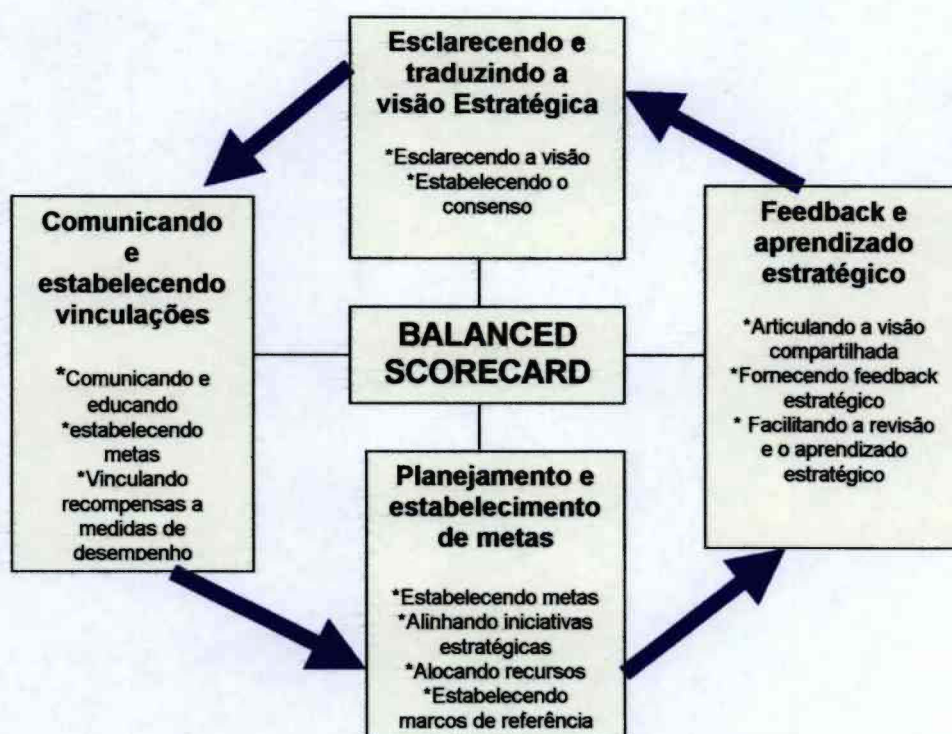
Kaplan e Norton (1997, p. 11) salientam que o processo do *scorecard* inicia-se pelo trabalho em equipe da alta administração, para explanar a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao fixar metas

financeiras, a equipe deve dar prioridade à receita e ao crescimento de mercado, a lucratividade e a geração de fluxo de caixa.

Para os autores, as organizações, ao articular os objetivos do *scorecard* relacionados aos clientes, devem evidenciar que cada executivo em especial tenha um entendimento diferenciado de serviço de qualidade superior aos que eram meramente dirigidos.

A figura 4 ilustra quatro processos gerenciais críticos que servem de parâmetro para a ação estratégica.

Figura 3 - O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica



Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 12 (adaptação)

O *Balanced Scorecard* facilita a formulação de estratégia. O primeiro componente da estratégia de uma empresa é a determinação dos seus objetivos finais, como por exemplo, o crescimento, a rentabilidade, a participação de mercado, a responsabilidade diante de seus próprios trabalhadores e da sociedade em geral. Tais objetivos têm, contudo, um caráter muito geral, e por isso a empresa deve determinar, num segundo passo, como conseguí-los. Levará em consideração que se encontra inserida em um mercado competitivo de fazer, sem levar em conta outros.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 20), o *Balanced Scorecard* é mais que um novo sistema de indicadores. Organizações inovadoras o empregam utilmente na estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. Pode-se produzir um *Balanced Scorecard* primeiramente objetivando o esclarecimento, obtendo o consenso e focalizando estratégias e comunicando a toda a empresa. O *Balanced Scorecard* pode auxiliar as organizações nos seguintes fatores:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e,
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* completa a falha que existe nos diversos sistemas gerenciais para levar à prática por meio de providências concretas e obter o *feedback* sobre a estratégia. Esses processos constituídos através do *scorecard* garantem que a organização permaneça alinhada e focalizada na implementação da estratégia do longo prazo.

Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*. Kaplan e Norton explicam:

O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais (KAPLAN e NORTON, 1997, p.24).

Para Kaplan e Norton (1997, p. 30), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. É necessário que a medida de desempenho demonstre a

relação entre os objetivos e as várias perspectivas para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A empresa deseja um determinado retorno econômico que só pode ser alcançado através da eficiência das pessoas, dos processos e que atendam as perspectivas dos clientes. A idéia de causa e efeito deve permear as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (1997) citam um exemplo. O retorno do capital empregado (ROCE), pode ser uma medida do *Balanced Scorecard* na medida financeira. O vetor seria a repetição e a ampliação das vendas aos clientes existentes, seria o resultado de um alto grau de lealdade entre os clientes. Mas como a empresa conquista a lealdade dos clientes?

Uma análise das preferências dos clientes pode indicar qual a pontualidade na entrega é altamente valorizada. Assim, tanto a lealdade dos clientes quanto a entrega pontual são incorporadas à perspectiva do cliente no *Balanced Scorecard*.

Para melhorar a produtividade, a empresa pode optar por duas atitudes: a) reduzir os ciclos dos processos operacionais; b) aumentar significativamente a qualidade dos processos internos.

Os aspectos financeiros da organização, principalmente no que diz respeito aos impactos das decisões estratégicas da empresa nos indicadores e metas estabelecidos no campo financeiro.

Sendo assim:

O *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 49).

Cada fase da empresa determina os objetivos financeiros. Kaplan e Norton (1997), consideraram três fases principais: o crescimento, a sustentação e a colheita. Na fase de crescimento a empresa encontra-se no início do ciclo de vida. Os produtos têm, principalmente, potencial de crescimento e para aproveitá-los é necessário disponibilizar grandes volumes de recursos para desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços, aumentar a capacidade operacional e tantos outros investimentos necessários à fase de crescimento.

Na fase de sustentação, onde se encontra a maioria das empresas, os investimentos serão direcionados para solucionar eventuais problemas de limitações

de produção, aperfeiçoamento do produto e processos, substituindo os longos investimentos ocorridos na fase inicial. Nesta fase são estabelecidos objetivos financeiros relacionados à lucratividade.

As empresas que alcançam a maturidade em seu ciclo de vida desejam colher os investimentos que foram feitos nas fases anteriores. Não serão feitos mais investimentos de importância, somente a manutenção.

Kaplan e Norton (1997), após vários estudos de casos verificaram que há necessidade de definir objetivos para as propostas de valor oferecidas aos clientes. Aqueles valores que elevam o grau de satisfação pela aquisição de produtos ou serviços, são os que mantêm o cliente. Os autores citados demonstram as medidas representativas que as empresas podem utilizar para desenvolver parâmetros de tempo, qualidade e preço na perspectiva dos clientes em seus *Balanced Scorecard*:

1. Tempo: o tempo é, definitivamente, uma importante arma competitiva. Atender com rapidez será uma demonstração de eficiência para a conquista e a manutenção do cliente. As fábricas de carros japonesas desejam que seus pedidos sejam entregues em intervalos de tempo de uma hora. Essa confiabilidade é importante para as empresas que operam sem estoques. Esse objetivo poderia ser medido como o tempo decorrido desde o momento em que a nova necessidade de um cliente é identificada até o momento em que o novo produto ou serviço é entregue.

2. Qualidade: a qualidade deixou de ser uma vantagem estratégica para tornar-se uma vantagem competitiva. Nos últimos quinze anos foram desenvolvidas muitas técnicas voltadas para a melhoria da qualidade. Empresas que não conseguiram oferecer qualidade e foram deixadas de lado pelos clientes. A medição desse objetivo poderia ser feita pela incidência de defeitos em bens manufaturados, devoluções feitas pelos clientes, uso de garantia e solicitações de atendimentos.

3. Preço: embora preço não seja o objetivo mais importante, associado a capacidade de resposta e a qualidade, orientará o cliente a pagar aquele que for menor, considerando ainda os custos baixos de aquisição e utilização do produto ou serviço. Esse objetivo poderia ser medido a partir da lucratividade dos clientes. O fornecedor também deve calcular sua própria lucratividade no atendimento a cada um dos seus clientes (KAPLAN e NORTON, 1977, p.90-5).

De acordo com Alcântara e Terra (2003, p. 29):

O BSC (*Balanced Scorecard*) vem se mostrando ao longo do tempo poderosa ferramenta gerencial para avaliação e acompanhamento da estratégia empresarial, como se lê na já vasta literatura que aponta casos de sucesso com a implantação dos conceitos propugnados por Kaplan e Norton.

Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam onde querem atuar, por segmentos de clientes e mercado, que irão representar as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. As empresas não mais poderão ressaltar apenas suas habilidades internas. Terão que compreender as necessidades dos clientes para proporcionar-lhes satisfação e disto decorrer a fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

De acordo com Rodrigues (2003, apud ALCÂNTARA e TERRA, 2003) a perfilhação do *Balanced Scorecard* nas organizações levou a prática da Gestão pela Qualidade Total (GQT), uma vez que elas se encontram treinadas e habituadas ao uso de indicadores na GQT. Contudo, existe uma relutância na definição e quantificação de alguns indicadores, por exemplo, os intangíveis, ou seja, os que se relacionam ao desempenho das pessoas.

Para Alcântara e Terra (2003, p. 36) "os ativos intangíveis são o que importa na denominada nova economia". O conhecimento é o sustentáculo da criação de valores, responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização. A questão surge quando se torna necessário medir pessoas ou sua atuação na empresa, utilizando indicadores objetivos e comparáveis com os resultados econômicos expressos no valor de mercado da organização.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) salientam que: "falar de pessoas e formas de geri-las leva-nos a pensar, ou repensar, o próprio gerenciamento do fator humano dentro da empresa". Ao se estabelecer um vínculo entre capital humano e os resultados financeiros da organização, não fica evidente nas práticas contabilizadas tradicionalmente. Porém, todas as organizações reconhecem a essencialidade dos ativos intangíveis nos mercados atuais, mas consideram o gerenciamento dos tais ativos uma tarefa difícil (apud ALCANTARA e TERRA, 2003, p. 36).

Atualmente, observa-se que a vantagem competitiva deriva mais de ativos intangíveis, como conhecimento, capacidade de relacionamento criado pelos empregados, do que investimentos em ativo fixo e acesso a capitais. A necessidade

de manter as unidades de negócios e os empregados conectados a estratégia da empresa é decisiva para o sucesso do negócio.

O *Balanced Scorecard* auxilia na transformação da estratégia em ações operacionais. O *Balanced Scorecard* procura desenvolver um senso comum no processo de gestão, fundamentando seus critérios em variáveis importantes para a perfeita harmonia entre os setores, níveis decisórios da empresa e facilitando o processo de comunicação entre esses níveis, através do esclarecimento e tradução da visão e missão da empresa, bem como da estratégia adotada. O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Ocorre uma combinação equilibrada entre indicadores externos voltados para os acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON 1997).

## 5. GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL (GDP): CARACTERÍSTICAS E NORMAS

De acordo com Sereno (2002, p. 38), a Gestão do Desempenho Profissional (GDP) foi criada pelo Banco do Brasil visando atender suas próprias necessidades dentro do contexto econômico, e ao mesmo tempo, gerando condições para introduzir uma nova cultura dentro da organização, tornando cientes os funcionários sobre o desempenho esperado.

A Gestão de Desempenho Profissional tem como premissas básicas o foco no resultado, a priorização do segmento gerencial, a busca de aperfeiçoamento de instrumento de mensuração do desempenho, a utilização de informações já disponíveis no banco, a flexibilidade para admitir mudanças conforme estratégia e estrutura que venham a ser adotadas, a informatização total do sistema, a utilização de várias fontes de avaliação e que seja instrumento indutor de ações de aprimoramento (SERENO, 2002, p. 39).

Para que alcance de melhor entendimento, segundo citação de Sereno (2002, p. 39) a Gestão do Desempenho Profissional foi desenvolvida seguindo as pressuposições do *Balanced Scorecard* para melhor “alinhar e compatibilizar a avaliação dos funcionários à avaliação do desempenho organizacional e da unidade a qual está vinculado, não descuidando das diretrizes estratégicas da organização”. Outra produção interna do Banco do Brasil é o Livro de Instruções Codificadas (LIC),



o qual contém, em sua essência, instruções internas de processos, produtos e serviços do banco.

Afirma Sereno (2002, p. 40) que com a criação da GDP, foram esperados resultados como: contribuição na melhoria dos resultados organizacionais, estímulo do desempenho, vincular objetivos pessoais aos objetivos do banco, auxiliar o gestor no gerenciamento de Recursos humanos possibilitando a auto-análise e estimular o auto-desenvolvimento, entre outros. Conforme o LIC 55.4.2, ressalta Sereno: “correspondem aos focos de gestão que precisam ter o desempenho permanentemente mensurado, para que seja possível criar valor no curto, médio e longo prazos, a partir de uma visão equilibrada das ações empresariais”. A GDP foi estruturada baseada em cinco perspectivas:

- Estratégia e Operações, que prevê o alinhamento das ações à estratégia da empresa, às políticas e diretrizes corporativas e aos planos da unidade;
- Resultado Econômico, que avalia a geração de resultados a partir dos recursos disponíveis;
- Satisfação do cliente, que verifica o atendimento às expectativas do cliente, visando sua fidelização e a melhoria dos resultados organizacionais;
- Comportamento Organizacional, que foca a contribuição individual para o aprimoramento da Cultura Organizacional e de um Clima Interno produtivo;
- Processos Internos, que analisa a contribuição para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho.

Ainda, de acordo com LIC 55.4.2, “a dimensão Metas é caracterizada por informações sistematizadas e por dados provenientes de pesquisas que permitem comparar o desempenho alcançado com o planejado. As metas derivam do planejamento da unidade e deverão ser fruto de negociação entre o primeiro gestor e seu superior hierárquico”. Contudo, esclarece Sereno (2002, p. 41), que as metas podem ser negociadas por meio de elementos palpáveis e devem estar alinhadas ao direcionamento estratégico da organização e, embasadas em subsídios estatísticos e de mercado.

Em referência a Gestão de Desempenho Profissional, Alcântara e Terra (2003, p. 48) explicitam os fatores relativos à aplicação, como por exemplo, o **FATOR LIDERANÇA**:

**A) Grupamento Administração e Grupamento Gerenciamento**

1. Administra conflitos de forma justa e participativa;
2. Gerencia o desempenho dos funcionários da equipe de acordo com as orientações da Gestão de Desempenho Profissional;
3. Promove a articulação entre as equipes de trabalho;
4. Reavalia suas práticas gerenciais com base nos *feedbacks* recebidos;
5. Promove o desenvolvimento de lideranças em sua equipe de trabalho;
6. Elabora com a equipe planos de desenvolvimento profissional, com base nas carências, potenciais e pretensões de carreira;
7. Incentiva a participação da equipe no planejamento de ações, nas decisões e na busca de soluções;
8. Valoriza as pessoas, respeitando suas características individuais e estimulando o uso de suas potencialidades em benefício da equipe;
9. Propõe ações de melhoria do clima organizacional;
10. Compartilha uma visão de futuro com sua equipe de trabalho;
11. Estimula a troca de experiências e de conhecimentos, bem como a reflexão crítica dos membros da equipe contribuindo para a construção de um ambiente de aprendizagem;
12. Atua ou incentiva a atuação dos membros da equipe como instrutores ou multiplicadores de conhecimentos.

**B) Grupamento Assessoramento e Execução**

1. Incentiva a participação da equipe no planejamento de ações, nas decisões e na busca de soluções;
2. Valoriza as pessoas, respeitando suas características individuais e estimulando o uso de suas potencialidades em benefício da equipe;
3. Propõe ações de melhoria do clima organizacional;
4. Compartilha uma visão de futuro com sua equipe de trabalho;

5. Estimula a troca de experiências e de conhecimentos, bem como a reflexão crítica dos membros da equipe contribuindo para a construção de um ambiente de aprendizagem;
6. Atua ou incentiva a atuação dos membros da equipe como instrutores ou multiplicadores de conhecimentos.

### C) Grupamento Técnico-científico

1. Orienta seus pares sobre as vantagens de se alcançar os melhores resultados, dentro de sua área de atuação;
2. Tem iniciativa na adoção sob suas responsabilidades, contribuindo para os objetivos da empresa ou da Unidade;
3. Representa tecnicamente o Banco nas questões que envolvem processos vinculados à sua área de trabalho;
4. Valoriza as pessoas, respeitando suas características individuais;
5. Atua ou incentiva a atuação dos membros da equipe como instrutores ou multiplicadores de conhecimento.

A prática da mensuração de competências no Banco do Brasil, de acordo com Alcântara e Terra (2003, p. 52), baseada nos conceitos do BSC, determina a possibilidade de atingir os processos mais objetivos, meta perseguida desde sua implantação, em 1998.

Nas colocações de Sereno (2002, p.42):

Para uma adequada atribuição de valor e responsabilidade, quanto ao desempenho organizacional e funcional, os funcionários foram distribuídos em quatro grupamentos, cujo desempenho em determinada perspectiva ganha peso diferenciado, em virtude do cargo/função que desempenha.

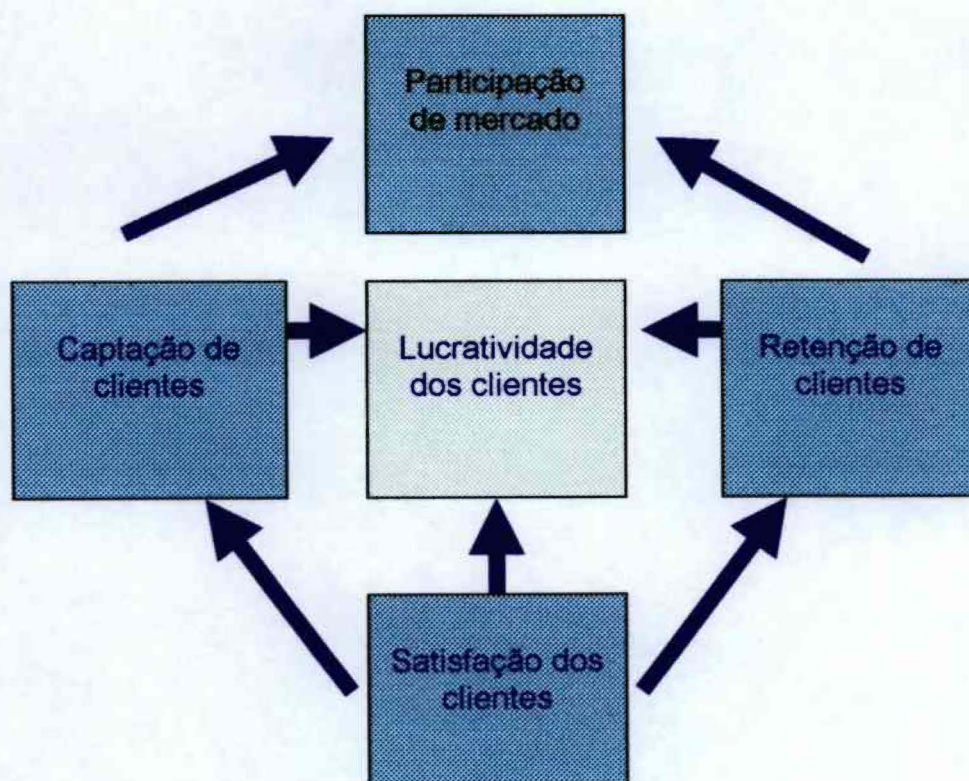
De acordo com o autor, são os seguintes grupamentos:

- **Administração:** integram esse grupamento os funcionários que ocupam o primeiro nível hierárquico da unidade. A avaliação desse grupamento é feita pelo superior hierárquico e deriva, principalmente, do resultado da unidade em todas as perspectivas do processo avaliatório;

- Gerenciamento: integram esse grupamento os responsáveis pela gestão das unidades ou que gerenciam equipes, que não se enquadram no grupamento da administração;
- Assessoramento: integram esse grupamento os funcionários com responsabilidade sobre atividades técnicas, que não gerenciam, equipes.
- Execução: integram esse grupamento os funcionários que exercem funções operacionais.

Conforme citado anteriormente, a Gestão do Desempenho Profissional desenvolvida pelo Banco do Brasil espelhou-se nas orientações e conclusões de Kaplan e Norton, portanto, é importante observar que essas medidas também podem ser agrupadas em uma cadeia formal de causa e efeito, como se pode observar na figura a seguir:

Figura 4 - Participação de mercado



Fonte: Kaplan e Norton, 1997 p. 72.

Definidas as atividades, identifica-se os fatores críticos e definem-se as metas e as medidas de desempenho considerando as perspectivas do cliente, financeira, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Sua implantação requer participação coletiva e envolvimento dos dirigentes na minimização das resistências naturais. O compromisso com as mudanças se justifica pela busca incessante da excelência, da melhoria contínua, como condicionante da permanência da empresa no mercado.

As empresas de um modo geral possuem uma quantidade significativa de seus postos de trabalho ocupados com funções relacionadas com serviços. Estes serviços incluem contabilidade, finanças, vendas etc., embora, muitas vezes, o mercado não enxergue essas atividades.

Estas medidas parecem, de início, genéricas a todos os modelos de organizações, contudo, para que possam exercer forte efeito, essas medidas devem ser customizadas para grupos específicos de clientes, com os quais a organização espera obter maior lucratividade e crescimento, e neste sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 72) também apresentam, no quadro 1, um conjunto de cinco medidas essenciais de resultados do cliente, comuns a todos os tipos de empresas:

Quadro 1 - A perspectiva do cliente – medidas essenciais

Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 72. (adaptação)

Cada grupo de trabalho especialmente criado para a implementação desenvolve um plano detalhado para o objetivo estratégico de sua responsabilidade incluso no *Balanced Scorecard*. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas

financeiras, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Para se ajustar os conceitos do *Balanced Scorecard* a organização, encontra-se em Alcântara e Terra (2003, p. 42) cinco perspectivas:

- **Estratégia e operações:** aderente à perspectiva financeira do BSC, o objetivo desta perspectiva é alinhar as ações funcionais às estratégias da empresa e às políticas e diretrizes corporativas e aos planos específicos da unidade;
- **Resultado econômico:** ainda na perspectiva financeira, aqui se vai avaliar a geração de resultados, conseguidos a partir dos recursos disponíveis;
- **Satisfação dos clientes:** o cliente é o foco e o que se procura avaliar é o atendimento das expectativas do cliente, com vistas à fidelização e melhoria dos resultados da organização. Observa-se, no conceito, que não se encontra o véis específico da conquista de novos clientes, ainda que seja possível inferir que a idéia subjacente à fidelização seja a própria existência de clientes antigos e novos que se consiga captar e manter;
- **Processos internos:** nesta perspectiva é avaliada a contribuição para a melhoria dos processos internos, na busca da excelência do trabalho;
- **Comportamento organizacional:** a perspectiva do aprendizado e crescimento do BSC, no processo da GDP, é vista como a contribuição de cada empregado para o aprimoramento da cultura organizacional e de um clima interno produtivo.

Ainda de acordo com Alcântara e Terra (2003, p. 43), com o processo da Gestão do Desempenho Profissional a organização procura melhorar os resultados, ligar os objetivos pessoais aos objetivos da organização, estimular o desenvolvimento constante do grupo funcional e facilitar a melhoria do atendimento ao cliente.

Depois de alcançado o consenso, o grupo deve responder a seguinte pergunta (Kaplan e Norton, 1997, p.318):

Se a nossa visão e estratégia forem bem sucedidas, qual é o diferencial que vamos apresentar aos nossos acionistas, aos nossos clientes, nos nossos processos internos e na nossa capacidade de inovar, crescer e melhorar?

A resposta a esta questão deve dar origem a uma lista de fatores críticos de sucesso para cada uma das perspectivas de negócio da organização. A equipe poderá preparar um *Balanced Scorecard* preliminar contendo as medidas operacionais que permitirão alcançar todos os fatores críticos.

A análise do desempenho humano, quando feita nas diversas áreas da empresa, pode mostrar o grau de sinergia e de entrosamento entre os diversos departamentos, identificando oportunidades para ajustes ou sintonia fina na forma de trabalhar dos gerentes e diretores, tanto individualmente quanto como conjunto.

## CAPÍTULO III

### A EMPRESA

#### 1. HISTÓRICO DA EMPRESA

A organização em estudo é o Banco do Brasil, delimitado às duas agências Empresarial Curitiba Sul e Industrial Curitiba, no Estado do Paraná. No histórico do Banco do Brasil, como instituição, os dados encontrados em seu *site* mostram que, quando o Brasil passou a sede da Coroa em 1808, com a vinda do príncipe D. João 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.

Com a evolução da instituição, o verdadeiro Banco do Brasil foi criado em 1853, ao qual se fundiram o BB de 1851 e mais o Banco Comercial do Rio de Janeiro, por iniciativa do então ministro da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí. Esse novo Banco do Brasil começou a funcionar em 1854, sem a interveniência do Governo na condução das operações comerciais, e, em 19 de abril de 1854 a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, "se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários".

Em 22 de agosto de 1860, foi promulgada a Lei n.º 1.083, de Reforma Bancária, que restringia a circulação monetária mediante a emissão restrita dos bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes e representava uma cautelosa reação à proposta de pluralidade de fontes emissoras.

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. O Banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. E foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da crise de 1864.

Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - Creai, o Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da



nascente atividade industrial brasileira. 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.

Na seqüência de suas inaugurações, em 10 de novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior. Em 29 de dezembro de 1953, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (Cacex), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941, e assim, 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.

Com a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) foi criado em 31 de dezembro de 1964 o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois.

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

O Banco do Brasil inaugura, em 15 de novembro de 1976, na cidade mato-grossense de Barra do Bugres, sua milésima agência, um marco na expansão da rede bancária nacional. Em sua atuação como agente de transformação, passou a contar com outro importante instrumento: a Fundação Banco do Brasil que, 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 urbano-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., iniciando-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

O ano de 1987, para o Banco do Brasil, foi um ano de importantes realizações: quatro subsidiárias passaram a integrar o conjunto de empresas vinculadas ao BB: BB Financeira S.A.; BB Leasing S.A.; BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A. e BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. Das opções de investimento então ofertadas, o destaque ficou por conta da Caderneta de Poupança Rural (Poupança-Ouro). Lançada em fevereiro, alcançou o equivalente a 7,5% do sistema de poupança.

O período de 1988 caracterizou-se por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição brasileira. No campo econômico ocorreram dificuldades, entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933%. Para o Banco, o ano foi marcado por grandes realizações, sobretudo no campo mercadológico. Dentre os novos produtos e serviços ofertados, destacavam-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.. Ao comemorar 181 anos de fundação, em 12 de outubro de 1989, o Banco inaugurou, no Rio de Janeiro, o Centro Cultural, instalado na Rua Primeiro de Março, 66.

Para a implantação do Plano Real, em 1994, o 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.

O ano de 1997 trouxe à instituição a adoção de medidas rigorosas, para conter despesas e ampliar receitas, e ajustada à 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.

No ano de 1998, o Banco do Brasil é o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. O banco recebe o *rating* nacional máximo da *Atlantic*

*Rating*, "AAA": classificado como instituição da melhor qualidade, e inaugura o seu Centro Tecnológico, complexo entre os mais modernos e bem-equipados do mundo.

Em 1999, o Banco implementou ajustes organizacionais em sua estrutura para adequar-se às disposições da Resolução CMN 2.554 (sistema de controles internos), criando a Diretoria de Controle, que coordena as Unidades de Função Contadoria, Controladoria e Controles Internos. Para atender ao Programa Brasil Empreendedor (apoio às pequenas e médias empresas), lançado em outubro pelo Governo Federal, o Banco do Brasil abriu 50 Salas do Empreendedor. Lançou em abril o BB Conta Única, 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. Foi o primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado à Internet, sendo firmados convênios com 194 provedores em todo o território nacional para acesso à rede mundial. Foi confirmado ao Banco, pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Prêmio Mauá de melhor companhia aberta de 1998. O Principal *Financial Group* passa a integrar como nova parceria na Brasilprev.

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](http://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 30.04.2001 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. Em decorrência disso, foram ativadas as Carteiras Financeiras e Comercial.

A partir de 2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do Conglomerado com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dar maior transparência ao sistema de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado.

Com as mudanças, a Diretoria Executiva configura-se em dois níveis, sendo: o Conselho Diretor – composto pelo Presidente e Vice-Presidentes – e demais Diretores. Para a nova configuração foram criados 7 cargos de Vice-Presidentes e acionados 16 cargos de Diretores, dos 22 previstos pelo novo Estatuto.

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 comercial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos. Ao longo da sua trajetória construiu uma organização sólida, moderna e voltada para o atendimento das expectativas dos clientes e para o desenvolvimento econômico do Brasil, o que fortalece o compromisso entre o Banco do Brasil, clientes e funcionários.

O Banco do Brasil é um dos principais empregadores do País. Seus 78.201 funcionários e 12.267 estagiários trabalham de acordo com a Missão da Empresa, que prevê o compromisso de atender às expectativas dos acionistas e clientes e de ser útil à sociedade. A presença feminina no Banco teve como marco o ano de 1969, com o primeiro concurso para a carreira administrativa que admitiu mulheres. Hoje, elas representam 35% do quadro e 28,8% do total de 38.208 funcionários que exercem cargos em comissão.

A política de Gestão de Pessoas do Banco enfatiza o aprimoramento profissional de seus funcionários, procurando compatibilizar as habilidades e expectativas individuais com as necessidades e objetivos da Empresa. Assegura condições previdenciárias, assistenciais, de segurança e de saúde que propiciam melhoria de qualidade de vida e do desempenho profissional. Valoriza o trabalho eficiente e inovador e reconhece o esforço individual e da equipe na construção do resultado (BANCO DO BRASIL, 2004).

## 2. DESCRIÇÃO

A agência Empresarial Curitiba Sul está localizada em Curitiba (PR) à Rua Carlos Dietzsch nº 137, 3º andar, Bairro: Portão, e é uma Unidade Organizacional do Nível Operacional dedicada a atender empresas ou grupos empresariais identificados como sendo do segmento Médias e Grandes Empresas. Possui um quadro de 35 funcionários, 3 estagiários e 1 adolescente trabalhador.

A agência Industrial Curitiba está localizada em Curitiba (PR) à Rua Manoel Valdomiro de Macedo nº 2404, Bairro: CIC, e atua especialmente no ramo de Varejo, destinada ao relacionamento com os clientes do Banco e ao atendimento de consumidores, mediante a comercialização de produtos bancários ou não bancários e à prestação de serviços, podendo ser especializada em no segmento de Micro, Pequenas e Médias Empresas e Pessoas Físicas.

Seu quadro de funcionários engloba 15 funcionários, 3 estagiários e 1 adolescente trabalhador.

## 3. O SISTEMA DO BANCO DO BRASIL

O sistema do Banco do Brasil é a GDP, e, para este estudo, apresenta como premissas básicas o seguinte:

- o foco no resultado,
- a priorização do segmento gerencial,
- aperfeiçoar o instrumento de mensuração do desempenho,
- a utilização de informações já disponíveis no banco,
- a flexibilidade para admitir mudanças em acordo com estratégias adotadas,
- a informatização total do sistema,
- a utilização de várias fontes de avaliação e,
- induzir ações de aprimoramento (SERENO, 2002, p. 39).

Cabe salientar que seu desenvolvimento baseou-se nas pressuposições do *Balanced Scorecard*, adaptado às necessidades do Banco do Brasil em seus propósitos de ascensão de cargos.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISE DA SITUAÇÃO

#### 1. INTRODUÇÃO

Foram realizadas duas pesquisas de campo do tipo qualitativa descritiva, utilizando-se de questionários com questões fechadas e abertas, dirigidas a funcionários do Banco do Brasil, agências Empresarial Curitiba Sul e Industrial Curitiba, no período de 05.03 a 25.03.2004.

As entrevistas foram feitas com dois públicos: do primeiro constam os funcionários avaliados, no total de 28 (vinte e oito) pessoas. Do segundo público, foram entrevistados os avaliadores, no total de 4 (quatro) pessoas.

Para a manutenção de sigilo sobre a identidade dos entrevistados, os mesmos serão apresentados como:

Para os funcionários avaliados: R.1; R.2;..... R.n.

Para os avaliadores, será utilizado A.1; A.2; A.3; e A.4, como códigos para efeito de identificação dos entrevistados e de manutenção do sigilo dos mesmos.

Os questionários foram ordenados, numerados e processados. Os resultados são apresentados por ordem de entrevistados, seguindo-se as perguntas do questionário, em gráficos e tabelas.

Quanto às respostas abertas, são apresentadas em sua íntegra, partindo-se da opinião do entrevistado, em quadros.

Apresenta-se, primeiramente, as entrevistas com os funcionários avaliados, características e questões.

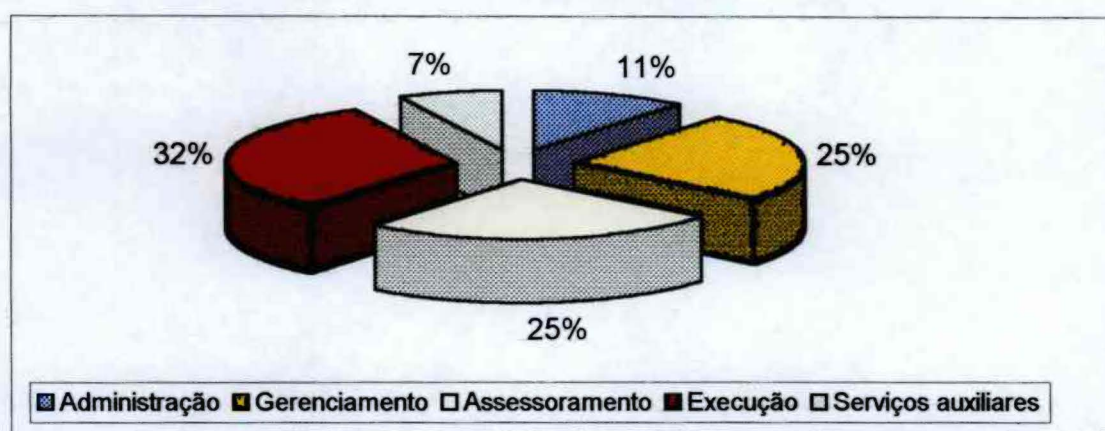
Na seqüência, são apresentadas as quatro entrevistas com os avaliadores.

## 2. APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

### 2.1 Entrevista com os avaliados - características

Perguntado qual o cargo do avaliado, as respostas obtidas são apresentadas na figura a seguir:

Figura 5 – Cargo dos avaliados

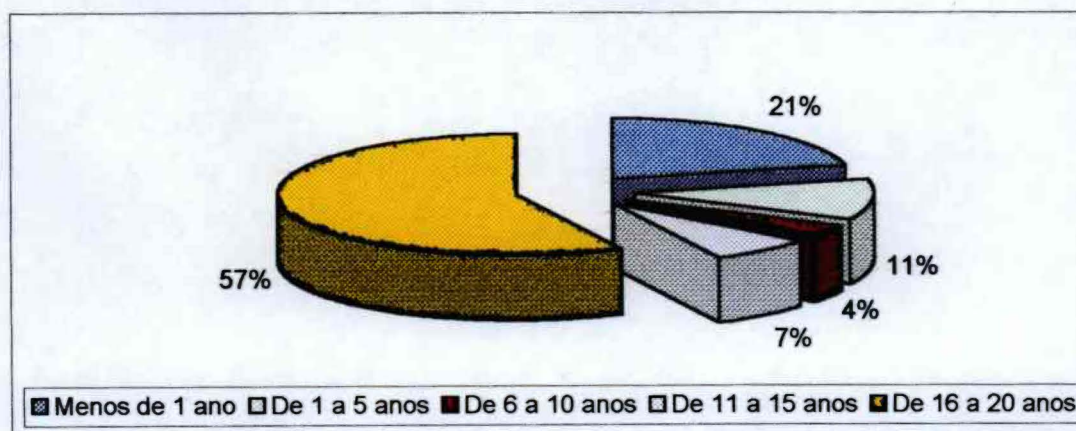


Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Os dados mostram uma similaridade entre os cargos de Gerenciamento, Assessoramento e Execução, cujos percentuais variam entre 25% e 32%.

Quanto ao tempo que o funcionário se encontra no cargo, as entrevistas mostram que a maioria excede aos 16 anos.

Figura 6 – Tempo no cargo

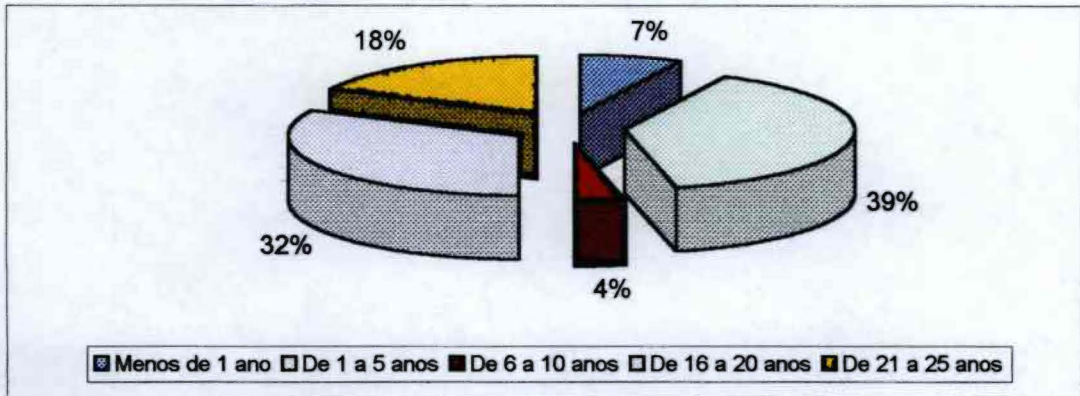


Fonte: Levantamento de campo, 2004.



Perguntado há quanto tempo que trabalha no Banco, os funcionários avaliados destacam dois períodos específicos: de 1 a 5 anos, e acima de 16 anos, conforme pode ser visualizado na figura a seguir:

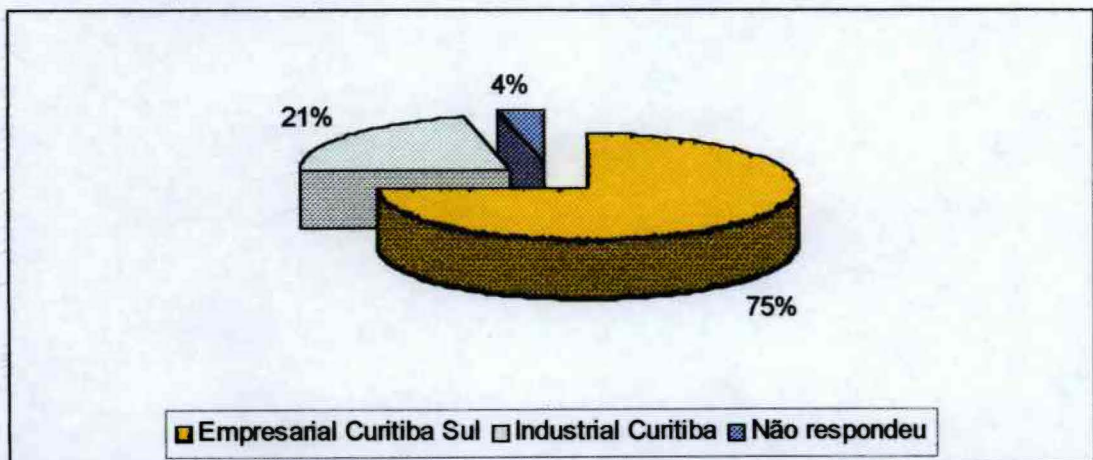
Figura 7 – Tempo que trabalha no Banco



Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Na característica que buscou saber em que agências trabalham os avaliados, as respostas podem ser vista na figura a seguir.

Figura 8 – Agência onde trabalham os avaliados



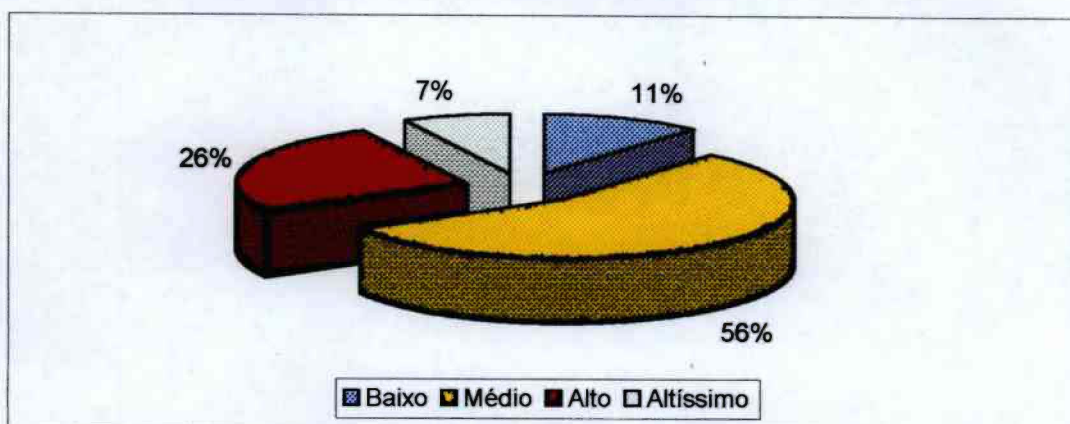
Fonte: Levantamento de campo, 2004.

O gráfico destaca que a maior dos entrevistados trabalha na agência Empresarial Curitiba Sul.

## 2.1.2 Questões da pesquisa

Na questão que busca saber qual o grau de conhecimento que o entrevistado possui da GDP, as respostas são as seguintes:

Figura 9 – Grau de conhecimento sobre a GDP

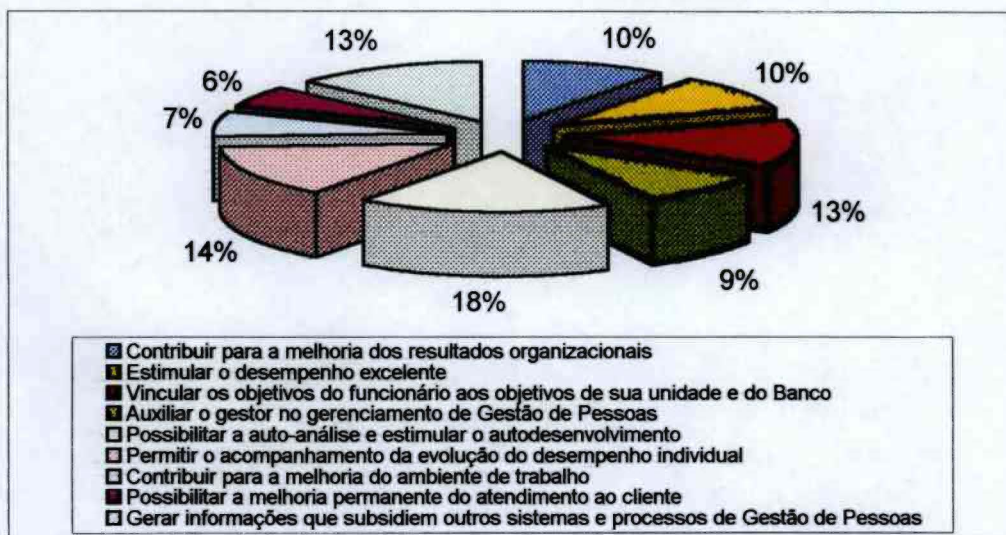


Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Depreende-se desse gráfico, que a maioria dos entrevistados possui um conhecimento médio da GDP.

Quanto aos resultados esperados com a GDP e a viabilidade dos seus itens, assim responderam os entrevistados:

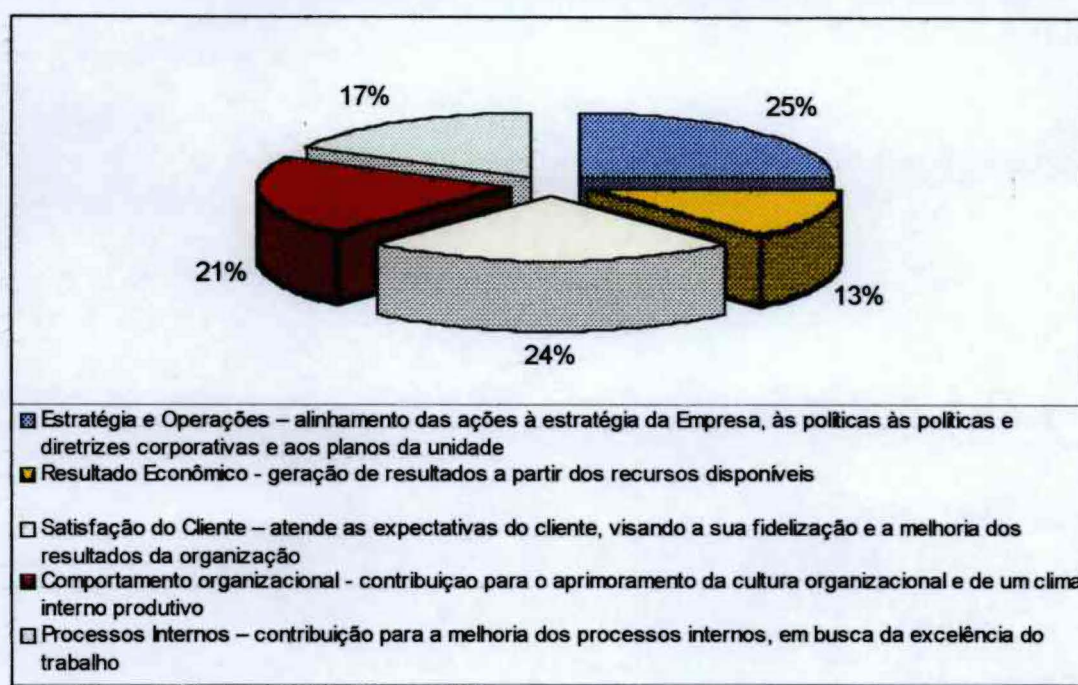
Figura 10 – Itens considerados viáveis na GDP



Fonte: Levantamento de campo, 2004.

A questão seguinte apresentou o entendimento de que as perspectivas que correspondem aos focos de Gestão precisam ter o desempenho permanentemente mensurado, para que seja possível criar valor no curto, médio e longo prazos, a partir de uma visão equilibrada das ações empresariais, e perguntou se, das cinco perspectivas colocadas como alternativas, quais o entrevistado concorda que são ideais para o processo de avaliação de desempenho. As alternativas assinaladas pelos entrevistados mostram os resultado da figura 11.

Figura 11 – Perspectivas ideais para o processo de avaliação de desempenho

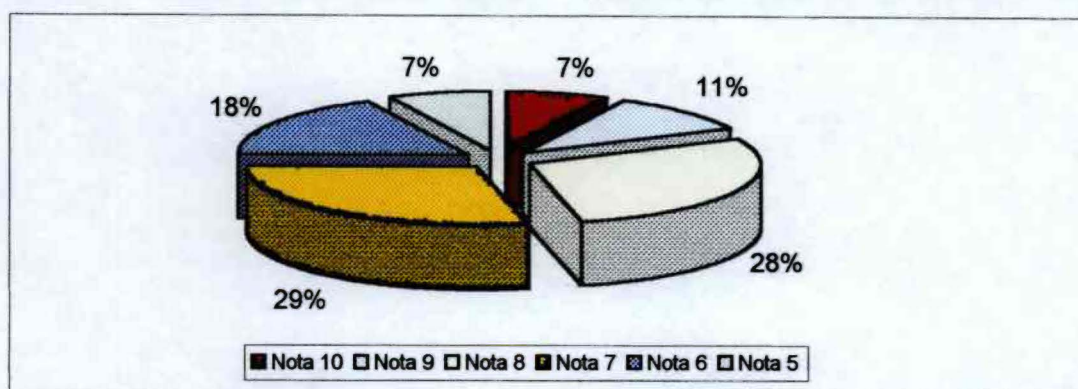


Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Com um destaque relevante, os entrevistados indicam a estratégia e operações e a satisfação do cliente como perspectivas ideais para o processo de avaliação de desempenho. Aliada a esta escolha, o comportamento organizacional também foi bem indicado, com 21% de respostas e as estratégias e operações, mais timidamente, como pôde ser observado na figura acima.

Com relação a ferramenta que o BB utiliza para avaliar o desempenho de seus funcionários (GDP), solicitou-se aos entrevistados a atribuição de nota de 1 a 10. A pontuação, como segue, destaca as alternativas mais assinaladas, como sendo as notas 7 e 8, respectivamente.

Figura 12 – Atribuição de nota de 1 a10 para a GDP como ferramenta de avaliação



Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Com relação a GDP e seus pontos fortes, os entrevistados manifestaram-se de forma aberta e espontânea, com as seguintes opiniões.

#### Quadro 2 – Pontos fortes da GDP

R.1: A obrigatoriedade de avaliador e avaliado "conversarem" sobre os itens que compõem a avaliação. Pelo menos uma vez a cada período avaliativo.	R.15: Possibilidade de reflexão sobre o esperado e o atingido; planejamento da carreira profissional.
R.2: <i>Feedback</i> sobre áreas a desenvolver-me.	R.16: <i>Feedback</i> constante.
R.3: A liberdade de expressão.	R.17: O acompanhamento.
R.4: O retorno sobre suas ações e qualidades.	R.18: A abrangência dos fatores de produção e conduta.
R.5: Retorno a respeito do desempenho.	R.19: Parâmetros de avaliação.
R.6: A objetividade das metas estabelecidas.	R.20: Somente para o autodesenvolvimento.
R.7: A objetividade, a clareza com que os itens são descritos.	R.21: O estímulo ao acompanhamento, durante o período e ser avaliado.
R.8: Estimular desenvolvimento profissional.	R.22: Existência, como instrumento de avaliação.
R.9: Estimula acompanhamento constante (6 em 6 meses).	R.23: Vincular os objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade e do banco.
R.10: Possibilidade de identificar pontos fracos/fortes dos funcionários.	R.24: Ter a possibilidade de fazer anotações durante o período avaliativo, tanto positiva como negativamente. Se houvesse um acompanhamento sério do avaliador, a ferramenta se tornaria muito eficaz, que poderia dar embasamento para muitas decisões na área de Gestão de Pessoas. E apesar de ser uma decisão que vai gerar um desgaste muito grande perante a administração da agência, há a possibilidade de discordância da avaliação por parte do avaliado.
R.11: Periodicidade de avaliação (semestral).	R.25: Não respondeu.
R.12: Anotações sobre o comportamento, com comprometimento e desempenho do funcionário ficam registradas.	R.26: Reunião do avaliador com avaliado para discutir a avaliação
R.13: comportamento organizacional.	R.27: É uma referência para o auto-desenvolvimento
R.14: Instrumento <i>feedback</i> entre avaliador e avaliado.	R.28: Possibilidade de auto-avaliação e desenvolvimento de potencialidades no trabalho

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Os pontos fracos também foram detectados e descritos pelos entrevistados. No quadro a seguir são apresentadas as descrições, na íntegra.

Quadro 3 – Pontos fracos da GDP

R.1: a) Atribuição de conceitos pelo avaliador, que não espelham sua verdadeira opinião, para não gerar polêmica – nos casos do avaliado apresentar desempenho abaixo do esperado. a) A subjetividade das percepções pode fazer com que desempenhos semelhantes sejam avaliados com notas diferentes.	R.15: Subjetividade e falhas na condução.
R.2: Pouca utilização ou baixa importância para alguns funcionários.	R.16: Transposição da teoria que está no papel para a prática do dia-a-dia.
R.3: Funcionários que não assimilaram a ferramenta.	R.17: A falta de acompanhamento pelos avaliadores.
R.4: Mais metas, menos informação.	R.18: O uso da avaliação, em muitos casos, como forma de "pressão", sem a devida clareza de metas.
R.5: Não há dentro da GDP auxílio individualizado. Somente o sistematizado. O funcionário deve se enquadrar ao mesmo.	R.19: Não acompanhamento durante o semestre.
R.6: Avaliação ainda dependem de fatores subjetivos, que podem distorcer a avaliação.	R.20: Ela é muito abrangente em alguns itens o funcionário não se enquadra (mesmo com a divisão de gerencial, operacional...).
R.7: A falta de acompanhamento pelo avaliador.	R.21: Baixa capacidade de acompanhamento pelos avaliadores.
R.8: Barreira à concorrência a cargos comissionados.	R.22: Generalização de níveis de agência, tarefas, pessoas, localização.
R.9: Quem está no atendimento é avaliado através mesmo quesitos que quem está no suporte. Quesitos são gerais, não levam em conta o local onde o funcionário trabalha e as tarefas que executa.	R.23: A subjetividade – diferenças de posicionamentos entre os administradores das diversas unidades no papel de avaliadores.
R.10: Subjetividade na interpretação dos quesitos.	R.24: Primeiro, não há uma cultura no banco da sua utilização de uma maneira profissional, séria e que retrate fielmente a realidade, pois não se pode dar notas muito baixas e nem muito altas. A partir desta postura comumente utilizada, perde-se a legitimidade do processo.
R.11: Acompanhamento.	R.25: Falta de transparência.
R.12: A GDP, em minha opinião, está melhor preparada para avaliar o nível referencial das agências, deixando a desejar para os demais funcionários.	R.26: Influência de diferenças pessoais no processo de avaliação
R.13: Resultado Econômico.	R.26: Pouco acompanhamento
R.14: Pouco utilizada como instrumento de ascensão profissional.	R.28: A subjetividade dos avaliadores

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Na próxima questão foi solicitado ao entrevistados que manifestasse sua concordância ou discordância em relação aos conceitos dos itens 1.1 a 1.6, pontuando de 1 a 5. Os dados coletados são apresentados na seqüência de tabelas.

Itens:

- 1.1 Desempenho insuficiente
- 1.2 Desempenho abaixo do esperado
- 1.3 Desempenho pouco abaixo do esperado
- 1.4 Desempenho esperado
- 1.5 Desempenho acima do esperado
- 1.6 Desempenho excepcional

### 1.1 Desempenho insuficiente

Concorda ou discorda que o funcionário é descontextualizado, necessitando treinamento intenso – previsão de melhoria do desempenho a longo prazo.

Tabela 2 – Verificação do desempenho insuficiente em virtude de descontextualização do funcionário

Alternativas	Respostas	%
Concordo plenamente	2	7.14
Concordo com ressalvas	14	50.00
Indeciso	2	7.14
Discordo	6	21.43
Discordo plenamente	4	14.29
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

A maioria dos entrevistados concorda sobre a necessidade de treinamento intensivo, prevendo melhoria a longo prazo.

Concorda ou discorda que o funcionário pode estar sem motivação e sem rendimento.

Tabela 3 - Verificação do desempenho insuficiente por falta de motivação

Alternativas	Respostas	%
Concordo plenamente	5	17.86
Concordo com ressalvas	16	57.14
Indeciso	2	7.14
Discordo	5	17.86
Discordo plenamente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

A razão da desmotivação do funcionário é, para 57,14% dos entrevistados, a causa de desempenho insuficiente.

Concorda ou discorda que o funcionário está totalmente descomprometido com o Banco, em nada contribuindo para os resultados de sua equipe.

Tabela 4 - Verificação do desempenho insuficiente por descomprometimento

Alternativas	Respostas	%
Concordo plenamente	16	57.14
Concordo com ressalvas	5	17.86
Indeciso	3	10.72
Discordo	3	10.72
Discordo plenamente	1	3.56
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

O descomprometimento também é visto como motivo para o desempenho insuficiente, na opinião de 57,14% dos entrevistados.

## 1.2 Desempenho abaixo do esperado

Concorda ou discorda que o funcionário demonstra preocupação em cumprir apenas os objetivos do núcleo/área onde trabalha ou preocupa-se em executar apenas atividades afetas a sua área – melhoria de desempenho pode ocorrer por volta de um semestre.

Tabela 5 - Verificação do desempenho abaixo do esperado em razão de despreocupação no cumprimento dos objetivos

Alternativas	Respostas	%
Concordo plenamente	0	0,00
Concordo com ressalvas	16	57.14
Indeciso	4	14.28
Discordo	6	21.44
Discordo plenamente	2	7.14
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Para 57,14% dos entrevistados, a despreocupação no cumprimento dos objetivos se traduz em desempenho abaixo do esperado.

Concorda ou discorda que o funcionário não se preocupa em ter uma visão mais abrangente, do Banco como um todo.

Tabela 6 - Verificação do desempenho abaixo do esperado por limitação de visão abrangente

Alternativas	Respostas	%
Concordo plenamente	2	7.14
Concordo com ressalvas	13	46.43
Indeciso	4	14.29
Discordo	9	32.14
Discordo plenamente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

As opiniões se dividem: enquanto que 46,43% dos entrevistados considera a falta de visão abrangente como motivo de desempenho abaixo do esperado, 32,14% discorda desta versão.

Concorda ou discorda que faltou interesse em alcançar os objetivos propostos para a equipe

Tabela 7 - Verificação do desempenho abaixo do esperado por falta de interesse aos objetivos para a equipe

Alternativas	Respostas	%
Concordo plenamente	8	28.57
Concordo com ressalvas	16	57.14
Indeciso	1	3.57
Discordo	3	10.72
Discordo plenamente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Nas alternativas “concordo plenamente” e “concordo com ressalvas”, a somatória sobre a falta de interesse aos objetivos da equipe é de 85,71%, significando-a como motivo para o desempenho abaixo do esperado.



Concorda ou discorda que o funcionário não mostrou-se membro ativo e responsável pelo alcance dos objetivos da equipe.

Tabela 8 - Verificação do desempenho abaixo do esperado pela inatividade

Alternativas	Respostas	%
Concordo plenamente	7	25.00
Concordo com ressalvas	17	60.72
Indeciso	2	7.14
Discordo	2	7.14
Discordo plenamente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Considerando as duas primeiras alternativas respondidas na tabela 8, tem-se como resposta que 85,72% dos entrevistados atribui à inatividade do funcionário o desempenho abaixo do esperado.

### 1.3 Desempenho pouco abaixo do esperado

Concorda ou discorda que o desempenho está aquém da expectativa, mas pode recuperá-lo a curto prazo, isto é, em menos de um semestre.

Tabela 9 – Verificação do desempenho pouco abaixo do esperado que pode ser recuperado a curto prazo

Alternativas	Respostas	%
Concordo plenamente	9	32.15
Concordo com ressalvas	14	50.00
Indeciso	1	3.57
Discordo	4	14.28
Discordo plenamente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

A maioria dos entrevistados, 82,15%, concorda plenamente ou concorda que pode haver recuperação no desempenho a curto prazo, quanto este encontra-se aquém do esperado.

Uma parcela significativa dos entrevistados, porém, não concorda com esta hipótese.

#### 1.4 Desempenho esperado

Concorda ou discorda que o desempenho está de acordo com o esperado/acordado pela equipe.

Tabela 10 – Verificação do desempenho esperado em acordo com o previsto

Alternativas	Respostas	%
Concordo plenamente	11	39.28
Concordo com ressalvas	17	60.72
Indeciso	0	0,00
Discordo	0	0,00
Discordo plenamente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Efetuando-se a somatória das duas alternativas respondidas, encontra-se que 100% dos entrevistados concordam plenamente ou concordam que o desempenho está de acordo com o esperado pela equipe.

#### 1.5 Desempenho acima do esperado

Concorda ou discorda que o desempenho está além da expectativa. Demonstra interesse em ir além dos objetivos e age para tal, trazendo bons resultados para a equipe.

Tabela 11 – Verificação do desempenho além do esperado em razão do interesse

Alternativas	Respostas	%
Concordo plenamente	18	64.28
Concordo com ressalvas	8	28.58
Indeciso	1	3.57
Discordo	1	3.57
Discordo plenamente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Para um desempenho além da expectativa, o funcionário demonstra interesse e ultrapassa os objetivos, para 92,86% dos entrevistados.

## 1.6 Desempenho excepcional

Concorda ou discorda que o funcionário superou muito a expectativa. Funcionário excepcionalmente bem no fator, no período avaliativo. Seu trabalho contribui substancialmente para os resultados da equipe.

Tabela 12 – Verificação do desempenho excepcional decorrente de superação

Alternativas	Respostas	%
Concordo plenamente	12	42.86
Concordo com ressalvas	13	46.43
Indeciso	2	7.14
Discordo	1	3.57
Discordo plenamente	0	
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

O resultado deste questionamento fica claro na somatória das duas alternativas mais votadas, evidenciando a contribuição do funcionário para os resultados da equipe.

Na pergunta que buscou saber se a GDP influencia decisões de comissionamento realizadas pelos Administradores responsáveis pela avaliação de desempenho, os resultados foram os seguintes:

Tabela 13 – Influência da GDP nas decisões de comissionamento

Alternativas	Respostas	%
Nunca	1	3.57
Quase nunca	3	10.72
Poucas vezes	11	39.28
Muitas vezes	6	21.43
Quase sempre	5	17.86
Sempre	2	7.14
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100.00</b>

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Quanto à Influência da GDP nas decisões de comissionamento, as opiniões ficam divididas: enquanto 53,57% não consideram a existência de influência, 46,43% das respostas levam em conta essa influência.

Ao perguntar o por que dessa influência, os entrevistados declinaram suas opiniões, que são descritas na íntegra, a seguir.

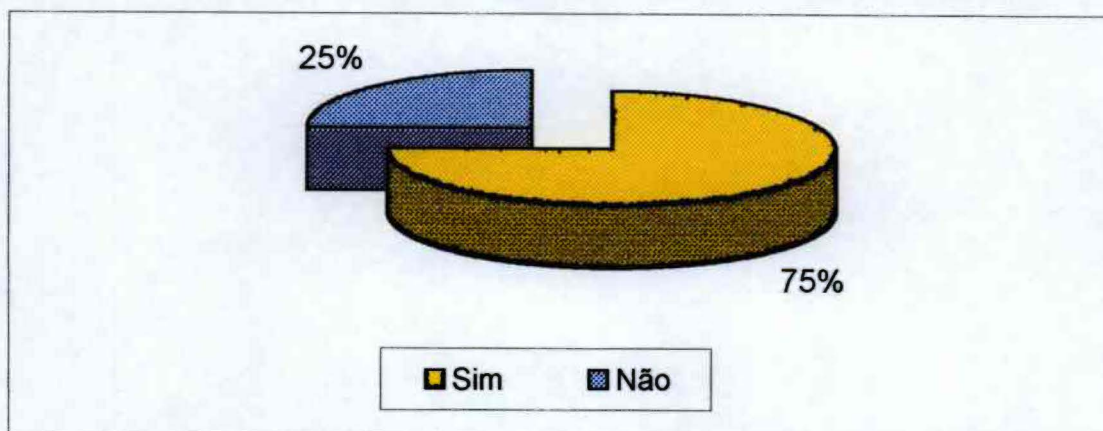
Quadro 4 – Opiniões sobre a influência da GDP nas decisões de comissionamento

R.1: O conceito percebido de fato no dia-a-dia é que subsidia decisões de comissionamento. E isso nem sempre está registrado com fidelidade na GDP.	R.15: Normal/limitada a verificação de existência de indicação para o cargo.
R.2: Porque um funcionário que se destaca na equipe geralmente possui ótima avaliação na GDP. E como a mesma é utilizada no processo de comissionamento. Certamente auxilia na tomada de decisões.	R.16: Pessoas responsáveis por avaliação também decidem por comissionamento.
R.3: A nível nacional, acho que a GDP ainda é pouco usada para a finalidade que realmente se propõe.	R.17: Porque na maioria das vezes o que é levado em conta são as trocas de favores políticos entre os administradores que têm o maior peso nas decisões.
R.4: Assim como todas as ferramentas utilizadas para análise de funcionários acabam por coletar informações e capacidades.	R.18: É fator importante, mas o comissionamento leva em conta fatores dos relacionamentos do funcionário com o trabalho e objetivos da unidade e, pessoalmente, com o administrador.
R.5: Sempre. Comissionamento é uma espécie de promoção, um prêmio. Somente os que tiveram um bom desempenho merecem esta promoção.	R.19: Geralmente as decisões de comissionamento não são feitas pelos responsáveis pela avaliação.
R.6: Sim. Porque demonstra o comprometimento do funcionário no alcance de objetivos da organização e da equipe.	R.20: A GDP tem muitas falhas, precisando de melhorias em alguns itens. Muitas vezes o processo de avaliação passa a ser pessoal e não profissional.
R.7: Acredito que na maioria das vezes as decisões são baseadas na percepção que a administração tem de desempenho do funcionário, e ainda mais na percepção da disposição comprometimento percebida em relação ao funcionário.	R.21: Algumas circunstâncias permitem desconsiderar totalmente o desempenho mostrado pela avaliação formalizada na GDP.
R.8: Muita política dentro do Banco do Brasil.	R.22: É reflexo direto.
R.9: Ainda existem distorções na GDP.	R.23: Quando o comissionamento ocorre na alçada dos avaliadores dos funcionários (sim). Quando a alçada é outra a GDP pouco influencia.
R.10: Acredito que o principal critério para nomeação é o histórico apresentado por aquele que deverá ser nomeado.	R.24: Pelo fato dos administradores saberem que a GDP não é realizada de uma maneira profissional, que retrate a realidade. Apesar de ser um processo que tem evoluído muito nos últimos tempos, a sua aplicação não acompanhou esta evolução.
R.11: A empresa utiliza-se de outras ferramentas na escolha dos candidatos aos comissionamentos, deixando à segundo plano as ferramentas de avaliação de desempenho.	R.25: Porque ainda existe politicagem e apadrinhamento.
R.12: Têm maior valor as opiniões/referências/indicações buscadas com outros funcionários.	R.26: Geralmente outras variáveis têm mais importância.
R.14: Normalmente, na própria dependência, a GDP nem é considerada.	R.28: Tendo em vista a diferença de perspectiva de cada avaliador, a ferramenta GDP acaba perdendo o valor como fator de comissionamento.

Fonte: Levantamento de campo, 2004.

Para saber se a GDP poderia/deveria ter maior importância no momento de se efetuar a seleção de um funcionário para uma promoção, os entrevistados assinalaram o seguinte:

Figura 13 – Importância da GDP na seleção de um funcionário para promoção



Fonte: Levantamento de campo, 2004

Ficou registrado nesta figura, que a maioria dos entrevistados considera importante da GDP na seleção de funcionários para promoção.

A forma como isso pode ser feito é apresentada pelos entrevistados, transcrita no quadro a seguir:

Quadro 5 – Forma de utilizar a GDP na seleção do funcionário para promoção

R.1: Se os conceitos e as indicações para comissionamento fossem atribuídos com completa sinceridade, sem medo de gerar polêmica. Há muito conceito atribuído na avaliação que são superiores à verdadeira opinião do avaliador, bem como de comissionamento que posteriormente não são ratificados pessoalmente pelos avaliadores.	R.15: Valorizando os pontos de destaque no perfil do avaliado. Ex. para área técnica valorizar a perspectiva de processos internos.
R.3: Conscientizando todos os administradores. Mas para isso é necessário que os avaliadores sejam mais profissionais, fazendo uma avaliação técnica e real, não procurando ajudar aqueles funcionários com os quais tem mais intimidade ou liberdade.	R.16: Uma pessoa só (quem avalia) pode ser influenciada por questões pessoais. E o contrário também pode ocorrer (o avaliado não gostar do avaliador). É muito poder para uma pessoa só.
R.4: Obs. Existem muitas barreiras como o não preenchimento constante da GDP.	R.17: Sendo aplicada da maneira que está descrito no LIC.
R.5: A GDP é algo que não pode ser analisado isoladamente. Há que se verificar o contexto onde o funcionário está inserido e seu potencial de melhoria, não se rendeu bastante ou pouco em determinado semestre.	R.18: Atribuindo peso para a GDP e esclarecendo quais outros fatores, seus pesos, suas importâncias.
R.7: Compatibilizando o perfil do cargo a ser preenchido com as perspectivas da GDP mais importantes para a função, e ainda relativizando a importância da ferramenta, visto que ela será apenas um entre os elementos considerados.	R.19: É muito subjetivo. Os avaliadores nem sempre estão preparados para fazer avaliação e um desentendimento pode prejudicar um ótimo funcionário.
R.8: Exercendo-a em sua plenitude.	R.20: Efetuando-se um acompanhamento mensal do funcionário (o que muitas vezes não é feito). Todo o mês o próprio sistema deveria estar

	preparado para se colocar as informações, como uma agenda, para um melhor acompanhamento (deveria estar na Intranet).
R.9: Ela deveria ser unificada com o TAO.	R.21: Sim, desde que reconhecida como fiel e representativa da realidade, sem interferências pessoais de um único avaliador.
R.11: Se utilizado como ferramenta de avaliação de desempenho deve-se também ser utilizado como ferramenta para as tomadas de decisões na escolha para uma promoção.	R.22: Se o ferramental foi aprimorado de modo a caracterizar melhor o avaliado, refletiria em dados de subsídio.
R.12: Quando há indicação de cargo, deveria haver entrevistas para selecionar os funcionários, que ficariam em lista, esperando a próxima oportunidade de comissionamento. = baixar os comissionados da lista!	R.23: É preciso padronizar a GDP dentro de toda a empresa. Investir em treinamento para os avaliadores.
R.13: Deveriam ser consideradas as avaliações anteriores, não somente do último avaliador.	R.24: Se a ferramenta realmente retratasse o desempenho do funcionário no período, seria um subsídio excelente para uma tomada de decisão em uma promoção. Não é utilizado porque não há confiança/certeza na realização da avaliação de uma maneira séria e profissional.
R.14: Esta deveria ser uma das finalidades da GDP.	

Fonte: Levantamento de campo, 2004

Apresentadas todos os dados coletados na pesquisa de campo com os funcionários, passa-se a apresentar a entrevista com os avaliadores.

### 2.1.3 Entrevista com os avaliadores

Perguntado aos avaliadores qual a sua opinião sobre a GDP como ferramenta de avaliação de desempenho dos funcionários do Banco do Brasil, as respostas obtidas foram as seguintes:

A.1: *"A GDP é um ótimo instrumento de "gestão" de pessoal. Está formatada como fulcro no "Balanced Scorecard" que alinha missão e objetivos da empresa ao desempenho esperado de funcionários. Porém, não tem se mostrado um bom instrumento de "avaliação" do desempenho".*

A.2: *"A GDP é uma ferramenta de avaliação completa cuja utilização propicia perfeitas oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal".*

A.3: *"Excelente instrumento para orientação nos objetivos do funcionário e da empresa".*

Sobre a forma como o avaliador descreve a GDP como ferramenta para a promoção de funcionários, obteve-se como respostas, que:

A.1: *"A GDP facilita a identificação das competências e qualificações que precisam ser desenvolvidas para atingir o desempenho esperado. A partir deste diagnóstico é possível dar a capacitação adequada preparando funcionários para cargos superiores"*.

A.2: *"A GDP é baseada em fluxo de informações e de interações. Seu resultado mais palpável, o placar de desempenho, espelha o quão estão alinhadas as performances da unidade e do funcionário"*.

A.3: *"Através da GDP, você tem o histórico do funcionário, suas realizações e seus pontos fortes"*.

Sobre os pontos fortes e fracos da GDP na avaliação de desempenho, foram assim descritos:

A.1: Pontos Fortes: o acordo de gestão (ou contrato de gestão); feedback, coaching, formação.

Pontos Fracos: Maior peso em metas, as quais não são especificadas, pontuando conforme acordo de trabalho.

A.2: Pontos fortes: Embasamento teórico científico (BSC); utilização de referências de desempenho abrangentes; Planejamento de carreiras (TAO); Transparência; bilateralidade.

Pontos fracos: preguiça e desconhecimento da ferramenta.

A.3: Pontos Fortes: Objetividade, clareza, legitimidade.

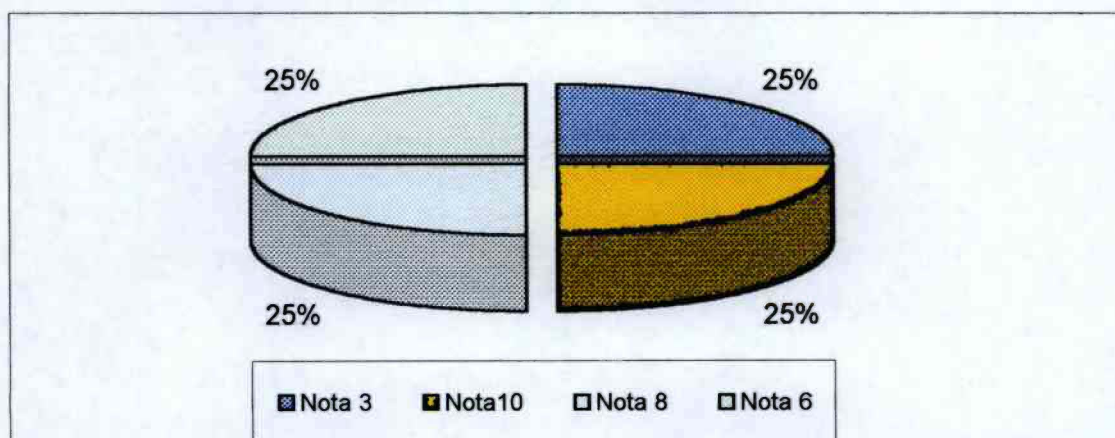
Pontos Fracos: pouca conscientização do avaliador em relação a utilidade da ferramenta no dia-a-dia.

A.4: Pontos Fortes: vincular os objetivos do funcionário com os objetivos do Banco.

Pontos fracos: subjetividade, falta de padronização na avaliação.

Foi solicitado aos avaliadores entrevistados que respondessem como, de 1 a 10, pontuariam a GDP como influenciadora no processo de seleção de funcionários para ascensão profissional. Os índices são apresentados na figura a seguir:

Figura 14 – A GDP como influenciadora no processo de seleção de funcionários para ascensão profissional



Fonte: Levantamento de campo, 2004

Coincidentemente, cada um dos avaliadores entrevistados definiu-se por uma nota específica, de modo que as opiniões foram criteriosamente divididas em 25% para cada nota, conforme se encontra representado na figura acima.

Este item apresentou os dados obtidos nas pesquisas de campo. O item seguinte apresenta a discussão dos resultados.

### 3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a discussão dos resultados serão utilizadas as respostas relevantes obtidas das questões, realizando-se inferências com aporte teórico.

Assim, considerando que todos os funcionários entrevistados possuem, em maior ou menor grau, conhecimento da GDP, e que, dentre outras expectativas, esperam que possibilite a auto-análise e estimule o auto-desenvolvimento, (figuras 9 e 10), o PROFÍ (2001, p. 17) define o Fator Autodesenvolvimento como uma fase do Comportamento organizacional que “Busca continuamente o desenvolvimento de suas potencialidades, criando oportunidades de crescimento pessoal e profissional”



e sugere como orientação profissional o curso *Processo de Orientação Profissional* (POP) – Reavaliando a Escolha, indicado para o segmento gerencial no nível operacional (grifo nosso).

Quanto a perspectivas para o processo de avaliação, a estratégia e operações e a satisfação do cliente contam como principais aos entrevistados. Isso pressupõe que, dos resultados auferidos no ambiente interno – ação e atendimento – resultam os dados que compõem o quadro de avaliação do funcionário.

O aconselhamento do PROFÍ (2002, p. 18) é o de que o funcionário “Elenque as competências (formação e experiências) que você entende necessárias para o exercício dos cargos, desde os de menor até os de maior complexidade, e reflita sobre suas condições de adequar-se àqueles perfis”.

A nota 7, concedida a GDP como ferramenta de avaliação não se consolida como verdadeiramente significativa, pois o seu objetivo maior é o de “Promover ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos funcionários aos objetivos da Empresa, por meio de um sistema de informações, direcionando o desempenho, para a melhoria dos resultados do Banco” (GDP, 2003).

Para os pontos fortes da GDP, dentre as respostas pertinentes destaca-se a do R.24: “*Ter a possibilidade de fazer anotações durante o período avaliativo, tanto positiva como negativamente. Se houvesse um acompanhamento sério do avaliador, a ferramenta se tornaria muito eficaz, que poderia dar embasamento para muitas decisões na área de Gestão de Pessoas. E apesar de ser uma decisão que vai gerar um desgaste muito grande perante a administração da agência, há a possibilidade de discordância da avaliação por parte do avaliado*”.

Como pontos fracos, a GDP, segundo o R.14, foge essencialmente do fim a que se destina: “*Pouco utilizada como instrumento de ascensão profissional*” (R.14).

Contudo, no PROFÍ (2002, p. 3) a ascensão profissional é parte de um Programa, cuja justificativa se traduz no seguinte: “O Programa Ascensão Profissional foi concebido para aliar os interesses do funcionário com os interesse da Empresa, harmonizando perspectivas e proporcionando condições transparentes e justas de aprimoramento profissional e de concorrência a cargos comissionados”.

A subjetividade também é presente, conforme assinalam: “*Avaliação ainda dependem de fatores subjetivos, que podem distorcer a avaliação*” (R.6); “*Subjetividade e falhas na condução*” (R.15); “*Subjetividade na interpretação dos quesitos*” (R.10); “*A subjetividade – diferenças de posicionamentos entre os*

*administradores das diversas unidades no papel de avaliadores” (R.23), descritos no quadro 3.*

Para proceder a análise dos conceitos, é preciso apresentar, segundo a GDP, no item dos conceitos e pontuações, a disposição seguinte:

Os CONCEITOS são notas que vão de 1 a 6 e expressam o desempenho do funcionário em cada perspectiva, tanto na dimensão METAS quanto na dimensão FATORES DE DESEMPENHO; na dimensão METAS, a emissão do CONCEITO estará vinculada ao nível de atingimento do desempenho esperado, na dimensão FATORES DE DESEMPENHO, a emissão do CONCEITO será feita diretamente pelo avaliador, mediante observação dos padrões de atuação no ambiente de trabalho e, a comparação do desempenho observado com os padrões definidos dá origem a um dos seguintes CONCEITOS (grifos no original):

- 1 – desempenho insuficiente
- 2 – desempenho abaixo do esperado
- 3 – desempenho pouco abaixo do esperado
- 4 – desempenho esperado
- 5 – desempenho acima do esperado
- 6 – desempenho excepcional (GDP, 2003).

Nos dados da pesquisa, a discussão enfoca constatações, apresentadas nas tabelas 2 a 12, como necessidade de treinamento intensivo, prevendo melhoria a longo prazo; desmotivação do funcionário e descomprometimento como a causa de desempenho insuficiente; despreocupação no cumprimento dos objetivos, falta de visão abrangente, falta de interesse aos objetivos da equipe e inatividade, como motivo de desempenho abaixo do esperado; que pode haver recuperação no desempenho a curto prazo, tratando-se do desempenho aquém do esperado; e que o desempenho está de acordo com o esperado pela equipe ou ultrapassa os objetivos, com desempenho excepcional.

É a GDP do Banco do Brasil, a que se referiu Sereno (2002) criado para atender suas próprias necessidades dentro do contexto econômico, gerar condições para introduzir uma nova cultura dentro da organização.

Observado-se a questão do comissionamento estar sujeita à influência da GDP em suas decisões, a maioria não consideram a sua existência. Entretanto, opiniões sobre o tema são pertinentes, tais como: *“Porque um funcionário que se destaca na equipe geralmente possui ótima avaliação na GDP. E como a mesma é utilizada no processo de comissionamento. Certamente auxilia na tomada de decisões” (R.2); “É fator importante, mas o comissionamento leva em conta fatores dos relacionamentos do funcionário com o trabalho e objetivos da unidade e, pessoalmente, com o administrador” (R.18); “Tendo em vista a diferença de*

*perspectiva de cada avaliador, a ferramenta GDP acaba perdendo o valor como fator de comissionamento” (R.18) (Quadro 4).*

No tocante à seleção de um funcionário para promoção, para 75% dos entrevistados a GDP é importante. As sugestões sobre a forma de utilizar a GDP para tal propósito, elencadas no quadro 5. Dentre as sugestões, a do entrevistado R.5 “*A GDP é algo que não pode ser analisado isoladamente. Há que se verificar o contexto onde o funcionário está inserido e seu potencial de melhoria, não se rendeu bastante ou pouco em determinado semestre*”.

Gillen (2000, p.56) já chamou a atenção sobre isso, quando registrou que a maioria dos períodos de avaliação é nula e, por isso, alguns avaliadores assumem que os objetivos têm que cobrir o período de doze meses. Na verdade, aquilo que Gillen denomina de funções da vida real, podem cobrir períodos de três a dezoito meses, resultado em objetivos de avaliação que se adaptam à documentação de avaliação e têm pouca relevância para a função.

Este comentário recebe a confirmação na seguinte sugestão: “*Efetuando-se um acompanhamento mensal do funcionário (o que muitas vezes não é feito). Todo o mês o próprio sistema deveria estar preparado para se colocar as informações, como uma agenda, para um melhor acompanhamento (deveria estar na Intranet)*” (R.20).

Na entrevista com os avaliadores, a GDP é entendida como uma excelente ferramenta de avaliação, orientadora dos objetivos, mas que não corresponde às expectativas de avaliação de desempenho e, sim, de gestão de pessoas.

Contudo, são unânimes as respostas de que a GDP, sendo baseada num fluxo de informações e de interações, promovem o acesso ao histórico do funcionário, facilitando o trabalho de avaliação.

Os pontos fortes da GDP, na opinião dos avaliadores, representados por acordo de gestão, *feedback*, *coaching*, formação, embasamento teórico científico, utilização de referências de desempenho abrangentes, TAO, transparência; bilateralidade, objetividade, clareza, legitimidade, vinculam os objetivos do funcionário com os objetivos do Banco.

Esses pontos fortes defrontam-se com os pontos fracos considerados na GDP, como o maior peso em metas, não especificadas, preguiça e desconhecimento da ferramenta, pouca conscientização do avaliador em relação a utilidade da ferramenta, subjetividade, falta de padronização na avaliação.

Com estes depoimentos, os avaliadores consentem uma nova pressuposição: a de que a GDP como ferramenta de avaliação de desempenho não é reconhecida inteiramente em sua excelência, ou, na que deveria ter para o fim ao qual se propõe. Mesmo, é reconhecida como influenciadora no processo de seleção de funcionários para ascensão profissional, em maior ou menor grau, indicando-a presentemente no processo de avaliação de desempenho.

Assim, a discussão dos resultados se encerra, analisando o atendimento aos objetivos dessa proposta de estudo. No primeiro objetivo específico, a pesquisa identificou como pontos fortes algumas palavras-chave como, por exemplo, *feedback*, auto-avaliação, auto-desenvolvimento e estímulo (Quadro 2).

Os pontos fracos foram reconhecidos no seguinte: subjetividade, como fio condutor da avaliação, falta de acompanhamento e generalização por parte dos avaliadores (Quadro 3).

A subjetividade como ponto fraco também é reconhecida pelo avaliador, A.4, na descrição: "*Pontos fracos: subjetividade, falta de padronização na avaliação*".

No objetivo seguinte, a percepção dos avaliadores entrevistados sobre como a ferramenta influencia as decisões dos Administradores das Dependências do Banco do Brasil para selecionar funcionários aptos à ascensão profissional é segmentada e cada um dos respondentes tem sua própria medida. Na figura 14, pode ser observada a presença das notas 3, 10, 8 e 6, como índice da influência exercida pela ferramenta GDP.

O último objetivo específico definido na proposta de estudo, que buscou identificar a percepção dos avaliados quanto à influência da GDP (Gestão de Desempenho Profissional) nas decisões de comissionamento realizadas pelos Administradores das Dependências do Banco do Brasil obteve sua resposta na entrevista com os funcionários, sendo que 53,57% não consideram a existência de influência, enquanto 46,43% das respostas levam em conta essa influência (Tabela 13).

Finda a discussão dos resultados, apresenta-se a conclusão do estudo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSÃO**

O estudo realizado permitiu a aquisição e assimilação de um conhecimento maior sobre a avaliação de desempenho e da GDP como instrumento de avaliação utilizado pelo Banco do Brasil.

Foi possível identificar fatores latentes que produzem, tanto resultados positivos quanto negativos, diante da complexidade em avaliar o desempenho individual de cada funcionário, mediante seleção do mesmo para a promoção.

Verificou-se a não consonância entre as falas dos funcionários e dos avaliadores entrevistados quanto ao processo, à ferramenta, mas, os pontos fracos detectados por ambos os públicos pesquisados possuem coerência, indicando que novos estudos e pesquisas sobre a GDP podem ser realizados.

Conclui-se este trabalho, mas não o interesse pelo assunto, que pode ser ainda mais discutido e analisado, do ponto de vista do pesquisador e do funcionário do Banco do Brasil, compreendendo que a evolução no processo de avaliação facilitará o objetivado pelo Banco: promover e facilitar a ascensão profissional de seu quadro de profissionais.

## **CAPÍTULO VI**

### **SÍNTESE**

**ANEXO I: Questionário dirigido aos avaliados**

**ANEXO II: Questionário dirigido aos avaliadores**

## ANEXO I

## QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS AVALIADOS

Caro funcionário,

Solicitamos que responda a este questionário sobre Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil (GDP), como realização de pesquisa de campo para o curso de Pós-Graduação em Administração de Pessoas.

Agradecemos a sua colaboração.

## a) Características

1 – Grupamento ou Cargo (caso não saiba seu grupamento):

- ( ) Administração Cargo: \_\_\_\_\_  
 ( ) Gerenciamento  
 ( ) Assessoramento  
 ( ) Técnico-científico  
 ( ) Execução  
 ( ) Serviços Auxiliares

2 – Tempo de Banco: \_\_\_\_\_

3 - Tempo de carreira: \_\_\_\_\_

4 – Local de trabalho?: \_\_\_\_\_

## b) Questões

1 – Na sua opinião, qual o grau de conhecimento que você possui da GDP?

- ( ) Baixíssimo ( ) Baixo ( ) Médio ( ) Alto ( ) Altíssimo

2 – Dos resultados esperados com a GDP quais dos abaixo relacionados você considera viáveis?

- ( ) contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais  
 ( ) estimular o desempenho excelente  
 ( ) vincular os objetivos do funcionário aos objetivos de sua unidade e do Banco  
 ( ) auxiliar o gestor no gerenciamento de Gestão de Pessoas  
 ( ) possibilitar a auto-análise e estimular o autodesenvolvimento  
 ( ) permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual  
 ( ) contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho  
 ( ) possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente  
 ( ) gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de Gestão de Pessoas  
 ( ) nenhum deles

3 – Entendendo que as perspectivas correspondem aos focos de Gestão que precisam ter o desempenho permanentemente mensurado, para que seja possível criar valor no curto, médio e longo prazos, a partir de uma visão equilibrada das ações empresariais, das cinco perspectivas abaixo, quais você concorda que são ideais para o processo de avaliação de desempenho:

- ( ) Estratégia e Operações – alinhamento das ações à estratégia da Empresa, às políticas e diretrizes corporativas e aos planos da unidade  
 ( ) Resultado Econômico – geração de resultados a partir dos recursos disponíveis  
 ( ) Satisfação do Cliente – atende as expectativas do cliente, visando a sua fidelização e a melhoria dos resultados da organização  
 ( ) Comportamento Organizacional – contribuição para o aprimoramento da cultura organizacional e de um clima interno produtivo  
 ( ) Processos Internos – contribuição para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho

4 – Qual a nota você daria para a ferramenta que o BB utiliza para avaliar o desempenho de seus funcionários (GDP)? De 1 a 10.

Resposta: \_\_\_\_\_

5 – Com relação ao GDP, o que você considera como ponto forte?: \_\_\_\_\_

6 – E o que considera como ponto fraco?: \_\_\_\_\_

7 – Os conceitos originados da comparação de desempenho com os padrões definidos, conforme apresentados abaixo, expressam o desempenho do funcionário em cada perspectiva, tanto na dimensão metas quanto na dimensão de fatores de desempenho. Com os quais você concorda e com os quais você discorda?

#### 7.1 Desempenho insuficiente

a) funcionário descontextualizado, necessitando treinamento intenso – previsão de melhoria do desempenho a longo prazo

b) ou funcionário sem motivação e sem rendimento

c) ou funcionário totalmente descomprometido com o Banco, em nada contribuindo para os resultados de sua equipe

Níveis	Concordo plenamente	Concordo com ressalvas	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente
Pontuação	5	4	3	2	1

#### 7.2 Desempenho abaixo do esperado

a) demonstra preocupação em cumprir apenas os objetivos do núcleo/área onde trabalha ou preocupa-se em executar apenas atividades afetas a sua área – melhoria de desempenho pode ocorrer por volta de um semestre

b) ou não se preocupa em ter uma visão mais abrangente, do Banco como um todo

c) ou faltou interesse em alcançar os objetivos propostos para a equipe

d) ou não mostrou-se membro ativo e responsável pelo alcance dos objetivos da equipe

Níveis	Concordo plenamente	Concordo com ressalvas	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente
Pontuação	5	4	3	2	1

#### 7.3 Desempenho pouco abaixo do esperado

a) desempenho aquém da expectativa, mas pode recuperá-lo a curto prazo, isto é, em menos de um semestre

Níveis	Concordo plenamente	Concordo com ressalvas	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente
Pontuação	5	4	3	2	1

#### 7.4 Desempenho esperado

a) desempenho de acordo com o esperado/acordado pela equipe

Níveis	Concordo plenamente	Concordo com ressalvas	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente
Pontuação	5	4	3	2	1

#### 7.5 Desempenho acima do esperado

a) desempenho além da expectativa. Demonstra interesse em ir além dos objetivos e age para tal, trazendo bons resultados para a equipe

Níveis	Concordo plenamente	Concordo com	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente
Pontuação	5	4	3	2	1



		ressalvas			
Pontuação	5	4	3	2	1

#### 7.6 Desempenho excepcional

a) superou muito a expectativa. Funcionário excepcionalmente bem no fator, no período avaliativo. Seu trabalho contribui substancialmente para os resultados da equipe

Níveis	Concordo plenamente	Concordo com ressalvas	Indeciso	Discordo	Discordo plenamente
Pontuação	5	4	3	2	1

8 – Na sua opinião, a GDP influencia decisões de comissionamento realizadas pelos Administradores responsáveis pela avaliação de desempenho.

Níveis	Nunca	Quase nunca	Poucas vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
Pontuação	1	2	3	4	5	6

Porquê? \_\_\_\_\_

9 – Na sua opinião, a GDP poderia/deveria ter maior importância no momento de se efetuar a seleção de um funcionário para uma promoção?

( ) Sim ( ) Não

Como? \_\_\_\_\_

## ANEXO II

### ROTEIRO PARA OS AVALIADORES

- 1) Qual a sua opinião sobre a GDP como ferramenta de avaliação de desempenho dos funcionários do Banco do Brasil?
- 2) De que forma você descreve a GDP como ferramenta para a promoção de funcionários?
- 3) Quais os pontos fortes e fracos da GDP na avaliação de desempenho?
- 4) De 1 a 10, como pontuaria a GDP como influenciadora no processo de seleção de funcionários para ascensão profissional

## REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, Humberto; TERRA, Murilo Aquino de. **A definição de indicadores de desempenho para gestão de pessoas utilizando a abordagem do *Balanced Scorecard***. (Monografia) Universidade Católica de Brasília: Brasília, 2003.
- BANCO DO BRASIL. Histórico. Disponível em <<http://www.bancodobrasil.com.br>> Acesso em 5 abr. 2004.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e terra, 1999. 3v.
- GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**. Tradução: André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LUCENA, Maria Diva de Salte. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho – nova abordagem**. 8 ed. São Paulo: LTr, 2002.
- PROFI. Comportamento Organizacional. Nº 26, Ano VI, nov. 2001. p.17.
- \_\_\_\_\_. Perspectivas de Ascensão: um guia para atrair e reter talentos. Nº 27, Ano VI, out. 2002. p.3.
- \_\_\_\_\_. Faça você mesmo. Nº 27, Ano VI, out. 2002. p.18.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: D&PA editora, 2000.
- SERENO, Rizele Santana Norberto Marques. **A percepção do avaliado quanto ao processo de avaliação de desempenho funcional – GDP (Gestão do Desempenho Profissional) - do Banco do Brasil S.A.** (Monografia) Centro Universitário FUMEC: Belo Horizonte, 2002.
- SILVA, Claudete Trevisan Almeida da. **Avaliação de desempenho funcional: uma ferramenta para gestão do trabalho e das pessoas**. (Monografia) Universidade Federal de Santa Maria, RS, 1997.
- SOUZA, Vera Lucia de. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.