

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA: ESTUDO DE CASO BANCO DO BRASIL – AGÊNCIA CONSELHEIRO LAFAIETE-MG**

Luciano Marcos Coimbra <sup>1</sup>  
Alexandre Júnior Espírito Santo Vieira <sup>2</sup>

### **RESUMO**

A avaliação de desempenho por competência é utilizada como um instrumento analítico voltado para relação entre os funcionários e a organização, particularmente no setor bancário. Considerando a relação direta existente entre uma instituição financeira e a área de RH, surgiu o questionamento quanto ao nível de satisfação dos funcionários com o sistema de avaliação de desempenho por competência. Nesse contexto, o objetivo do presente trabalho foi analisar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil na agência de Conselheiro Lafaiete – MG, com o método de avaliação de desempenho profissional por competência adotado pela empresa, conhecido como Gestão de Desempenho Profissional (GDP). A pesquisa teve caráter censitário e foi realizada entre os dias 08 a 15 de abril de 2014 com a participação de 26 funcionários, de um total de 40 funcionários da agência. A coleta dos dados aconteceu por meio de questionários com a escala Likert, aplicados no ambiente de trabalho. Os dados coletados foram enviados para planilhas do programa Microsoft Excel, onde foram calculadas as médias dos dados referentes as respostas dos colaboradores. Embora a maioria das afirmações a respeito da GDP tenham apresentado maior índice de concordância por parte dos colaboradores, quando questionados sobre a satisfação com a GDP por competências como sistema de avaliação do banco, eles se mostraram insatisfeitos com essa metodologia. Por tudo isso, é necessário observar a opinião dos funcionários quanto as ferramentas utilizadas para a avaliação de desempenho dos mesmos, pois, eles são instrumentos essenciais para a organização atingir seus objetivos e metas.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho; Gestão de Desempenho Profissional; Banco do Brasil.

### **ABSTRACT**

The performance evaluation by competence is used as an analytical tool aimed at the relationship between employees and the organization, particularly in the banking sector. Considering the direct relationship between a financial institution and the HR area, the question arose as to the level of employee satisfaction with the competency-based performance appraisal system. In this context, the objective of the present study was to analyze the perception of Banco do Brasil employees in the agency of Conselheiro Lafaiete - MG, using

---

<sup>1</sup>Pós-graduação em Finanças, Investimentos e Banking pela Puc – Rio Grande do Sul. E-mail: lucianocoimbra@ymail.com

<sup>2</sup>Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Santa Rita Fasar. E-mail: alexandrevieira943@hotmail.com

the professional performance evaluation method adopted by the company, known as Professional Performance Management (GDP). The survey had a census and was conducted between April 8 to 15, 2014 with the participation of 26 employees, out of a total of 40 agency employees. The data were collected through Likert scale questionnaires, applied in the work environment. The data collected was sent to Microsoft Excel spreadsheets, where the data averages of the employees' responses were calculated. Although the majority of the affirmations regarding GDP had a higher level of agreement among employees, when asked about the satisfaction with the GDP by competencies as a bank evaluation system, they were dissatisfied with this methodology. For all this, it is necessary to observe the opinion of the employees as to the tools used for the evaluation of their performance, since they are essential instruments for the organization to reach its objectives and goals.

**Keywords:** Performance evaluation; Professional Performance Management; Bank of Brazil.

## 1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho por competência, que faz parte da realidade das empresas, é utilizada com o intuito de melhorar a relação entre funcionário e empresa. Por meio dela é possível analisar como está o ambiente de trabalho, como a equipe de funcionários está desenvolvendo suas atividades, e se as expectativas de ambas as partes, funcionário e empresa, estão sendo atingidas (PIO, 2008). Segundo Chiavenato (1999, p.189), o conceito de avaliação de desempenho por competência: "é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento".

Diante da necessidade de criar ferramentas eficientes para análise do desempenho organizacional, a avaliação de desempenho por competência vem sendo usada como um instrumento analítico voltado para relação entre os funcionários e organização, particularmente no setor bancário (MACEDO et al., 2006). O Banco do Brasil S/A. foi a primeira organização financeira a operar no país e, hoje, está entre as maiores do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. A estatal conta hoje com mais de 109 mil funcionários, 18 mil pontos de atendimento e mais de 57 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias, etc. ampliando também a sua presença internacional (BANCO DO BRASIL, 2010).

Ágora – A revista científica do UNIFASAR – Ano IV – nº 1 – Dezembro – 2022

Considerando a relação direta existente entre uma instituição financeira e a área de RH, surgiu o questionamento quanto ao nível de satisfação dos funcionários com o sistema de avaliação de desempenho por competência, adotado por uma empresa do setor bancário. Nesse contexto, o objetivo do presente trabalho foi analisar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil na agência de Conselheiro Lafaiete – MG, sobre o método de avaliação de desempenho profissional por competência adotado pela empresa, conhecido como Gestão de Desempenho Profissional (GDP).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A avaliação de desempenho é um tema que há muito tempo tem sido objeto de estudo na área de gestão de pessoas. Trata-se de um instrumento que permite avaliar a atuação da força de trabalho com objetivos de prever comportamentos futuros e levar em conta o potencial humano disponível nas organizações. O ato de avaliar é difícil, às vezes subjetivo, mas extremamente necessário (TACHIZAWA et al., 2001).

### **2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Nem sempre o desempenho apresentado no trabalho é compatível com o que a organização espera e, portanto, torna-se essencial avaliar os fatores geradores dessas discrepâncias para tomar decisões a fim de solucionar os problemas existentes (SOUZA, 2005). Segundo Guimarães (2000), avaliar significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deva ser objeto de avaliação. Isso pressupõe a existência de um mecanismo de acompanhamento que permite corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado.

As técnicas de avaliação de desempenho evoluíram de um modelo de mão única, onde o chefe diagnosticava pontos fortes e fracos de seus subordinados, para modelos tais como: a avaliação bilateral (desempenho do subordinado é discutido com seu chefe) e avaliação 360 graus (que inclui múltiplas fontes de avaliação, tais como de clientes, pares, chefes e subordinados) (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999).

### **2.1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

Fleury e Fleury (2000) observam que nos primórdios da gestão de pessoas os supervisores preocupavam-se com os aspectos disciplinares e com a obtenção máxima da produtividade por parte dos operários. Atualmente, os aspectos relevantes são: a importância do desenvolvimento do empregado como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais e a importância do desenvolvimento do trabalho em equipe.

Os funcionários são os personagens principais das mudanças na gestão empresarial atual, cuja atenção é voltada para suas habilidades, conhecimentos e competências pessoais. Os gestores utilizam-se de novas formas para conduzir os interesses da organização e das pessoas, buscando estimular a participação e a criatividade dos empregados no processo decisório (TACHIZAWA, 2001).

Para Gramignia (2002) a gestão por competências deve ser pensada como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais. A gestão do desempenho e a gestão por competências se consolidam em uma só ferramenta da gestão estratégica com o intuito de selecionar, desenvolver, manter e comprometer o quadro pessoal que satisfaça às necessidades da organização.

## **2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL NO BANCO DO BRASIL**

O ano de 1972 é considerado um marco do interesse do Banco do Brasil pelo desenvolvimento de seus funcionários por meio da avaliação de desempenho. Ao longo de sua história, o banco busca implementar em sintonia com as práticas do mercado, dentre várias outras iniciativas em recursos humanos, um sistema de avaliação que possibilite medir e conhecer o desempenho de seus funcionários,

Ágora – A revista científica do UNIFASAR – Ano IV – nº 1 – Dezembro – 2022

entendendo que esses resultados permitem o acesso a uma série de informações que possibilitam promover o desenvolvimento de seus funcionários e a evolução da organização como um todo (BANCO DO BRASIL, 2014).

O ingresso de funcionários à carreira do Banco do Brasil se dá por Concurso Público regulamentado pelo artigo 37 da Constituição Federal, amplamente divulgado por meio de edital público. A arquitetura organizacional do Banco do Brasil apresenta estruturas diversas, responsáveis por áreas específicas como a área de pessoas, que responde pelas políticas e práticas voltadas para os funcionários do Banco. A área que tem foco de atuação na relação interna com os recursos humanos passou a ser denominada de Gestão de Pessoas. A revisão na estrutura e na forma de atuação dessa área decorreu da necessidade de capacitar a organização em ampliar sua integração a um ambiente de negócios em contínua (BANCO DO BRASIL, 2014).

O atual sistema de avaliação de desempenho adotado pelo Banco do Brasil tem como modelo a gestão de desempenho por competências, cujo ciclo avaliatório é contínuo e composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem e se complementam. O planejamento inicia o processo e, nessa etapa, são feitas as seleções de avaliados e o acordo de equipe. Durante o período de acompanhamento, avaliado e avaliador devem anotar no sistema os fatos que possam ser relevantes e sirvam de base para a avaliação final do funcionário. A última etapa do processo é a de Encerramento, que é verificado o grau de atingimento das metas do funcionário, em comparação com o acordado (MARTINS, 2011).

Concluídas as anotações e determinados os conceitos o avaliador deve anotar as indicações para o avaliado. Formalizada a avaliação, o avaliado deve expressar sua concordância ou discordância dos conceitos e indicações que lhe foram atribuídos pelo seu avaliador. Havendo discordância, o consenso deve ser buscado com a mediação do Comitê de Administração da unidade. Não havendo conciliação, a avaliação é encerrada com a discordância (MARTINS, 2011).

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

## **A Pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa científica e, dessa forma, o planejamento das atividades a serem executadas possibilitará ao pesquisador, não só com procedimentos lógicos e metodológicos, mas também em termos de organização, a produção de um resultado eficaz. A natureza do trabalho é aplicada e sua abordagem qualitativa, tendo como preocupação fundamental, o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Os objetivos são exploratórios e descritivos, enquanto o procedimento utilizado é estudo de caso e documental.

## **Delineamento da pesquisa**

A pesquisa teve caráter censitário e foi realizada na agência do Banco do Brasil da cidade de Conselheiro Lafaiete – MG (Figura 1), entre os dias 08 a 15 de abril de 2014. Os 26 funcionários, de um total de 40, que participaram da pesquisa atuam na área administrativa e comercial da agência.

A coleta dos dados aconteceu por meio de questionários com a escala Likert, aplicados no ambiente de trabalho. O questionário foi composto por 21 questões objetivas, nas quais o colaborador marcaria uma opção de 1 a 6, onde 1 era discordando totalmente e 6 era concordando totalmente com a questão. O acesso as informações e a distribuição dos questionários foram possíveis, pois, um dos autores deste trabalho é funcionário da empresa em estudo e aplicou os questionários durante seu horário de serviço.

Os colaboradores da pesquisa não se identificaram e as respostas foram sigilosas. Os instrumentos utilizados na pesquisa foram papel, caneta, prancheta, computador, *tablet*, internet, *pen drive* e *softwares*.

Figura 1. Imagem da localização da agência



Fonte: <https://maps.google.com.br>

### **Métodos de apuração**

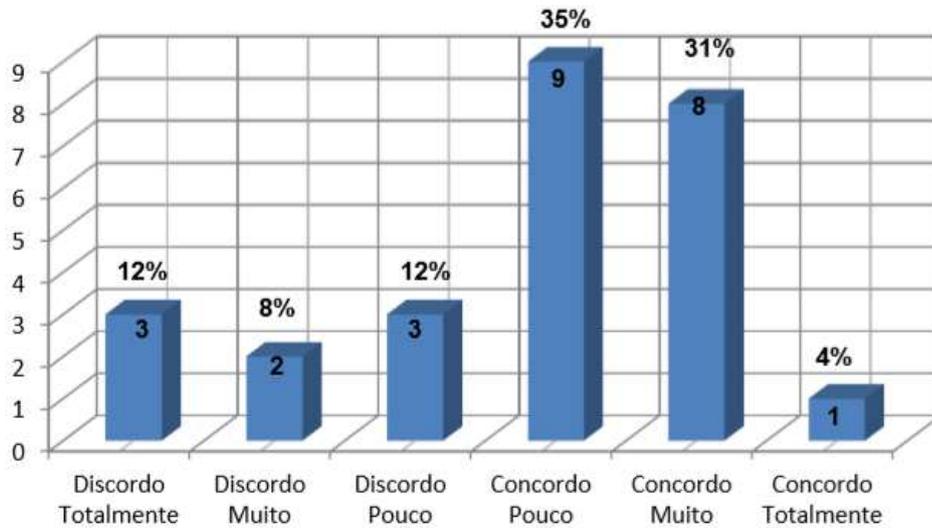
Os métodos de apuração utilizados foram a coleta e comprovação de que os questionários estavam completamente preenchidos. Os dados foram enviados para planilhas do programa Microsoft Excel, onde foram criados gráficos com base nas médias dos dados coletados e exportados na forma de figuras para o editor de texto Microsoft Word.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Das 21 perguntas do questionário, as questões relacionadas a capacidade da GDP influenciar o desenvolvimento profissional foram as mais expressivas. A avaliação da GDP numa perspectiva de relação entre funcionário e empresa pode ser observada nas figuras 2 e 3, que apresentam algumas perguntas do questionário.

Figura 2. A GDP aumenta o comprometimento do funcionário com o Banco

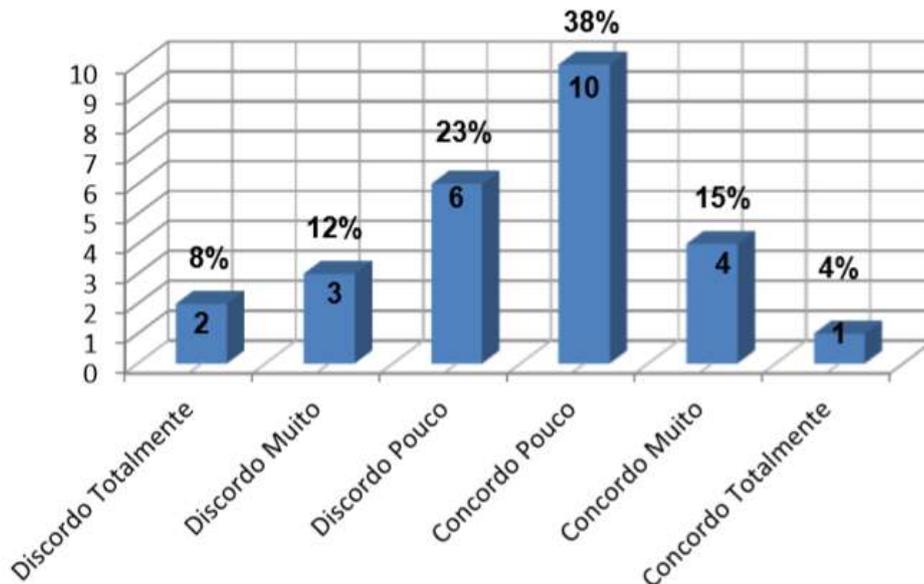
Ágora – A revista científica do UNIFASAR – Ano IV – nº 1 – Dezembro – 2022



Fonte: Questionário

Na figura 2, nota-se que na percepção dos colaboradores a GDP influencia o comprometimento do funcionário com o Banco, apesar de que demonstra ser necessário trazer melhorias para esse foco, uma vez que a maioria deles concordou pouco com essa afirmação.

Figura 3. A GDP alinha os interesses dos funcionários aos objetivos da organização



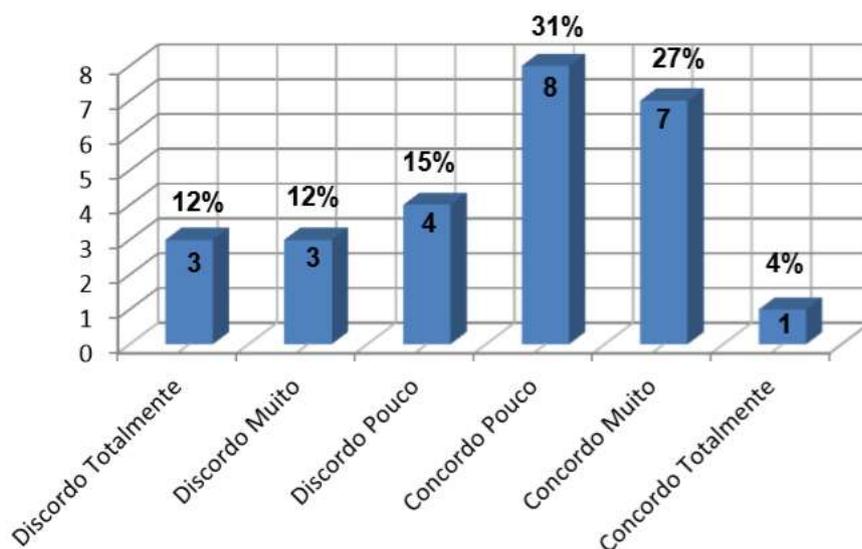
Fonte: Questionário

Ágora – A revista científica do UNIFASAR – Ano IV – nº 1 – Dezembro – 2022

No que se refere a capacidade da GDP de alinhar os interesses dos funcionários aos objetivos da organização (Figura 3), 57% dos colaboradores concordaram com essa afirmação, mostrando que a GDP tem conseguido atender ambas as partes. Essa percepção é muito relevante considerando que, o maior desafio para as empresas é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho às estratégias de negócios e aos objetivos da organização (FLEURY, 2004).

Numa perspectiva sobre o desenvolvimento profissional, duas perguntas do questionário foram destaque e são apresentadas nas figuras 4 e 5. Embora apenas 4% dos colaboradores concordem totalmente que a GDP auxilia no seu desenvolvimento profissional e também em sua carreira dentro da organização (Figura 4), novamente a maioria dos funcionários estão de acordo com essa afirmação.

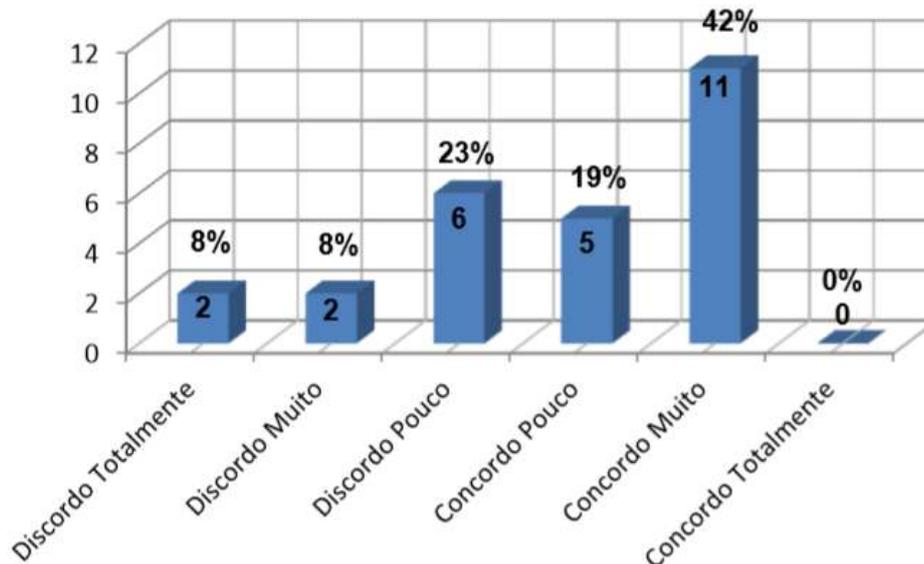
Figura 4. A GDP auxilia no desenvolvimento profissional e na carreira dentro do banco



Fonte: Questionário

A figura 5 evidencia que a maioria dos entrevistados acredita não só que a GDP auxilia no desenvolvimento profissional e no plano de carreira dentro do banco como também influencia decisivamente na nomeação de cargos. Logo, existe a percepção dos funcionários de que a ferramenta de avaliação de desempenho é capaz de influenciar a trajetória dos funcionários em sua empresa.

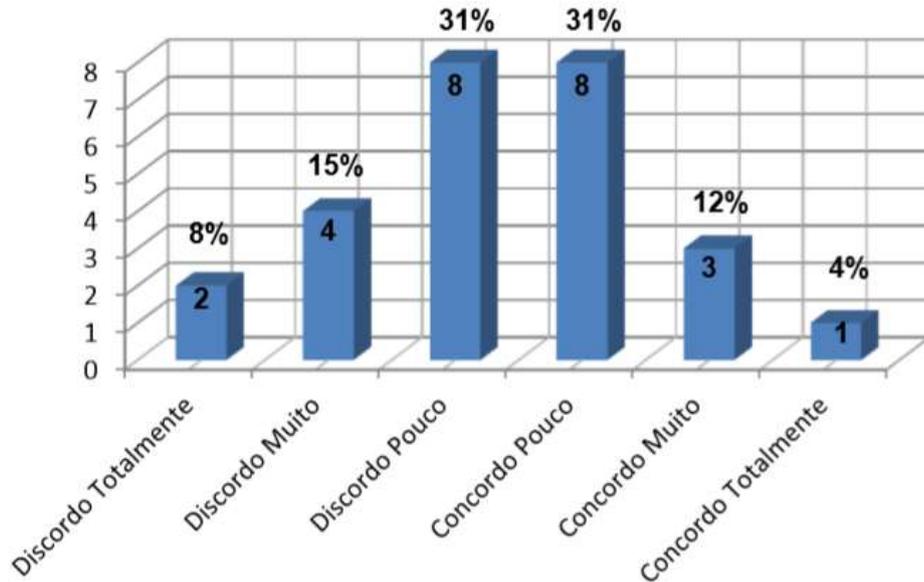
Figura 5. A GDP influência decisivamente nas nomeações de cargos



Fonte: Questionário

Por fim, a figura 6 apresenta a questão relacionada diretamente ao objetivo deste trabalho. Quando questionados sobre a satisfação com a GDP por competências como sistema de avaliação do banco, a maioria dos colaboradores se mostraram insatisfeitos com essa metodologia. Essa insatisfação pode ser entendida segundo abordagem de Dutra (2004, p.72), que afirma ser “comum observar empresas sabotando constantemente seu sistema formal de gestão, e essa sabotagem visa a criar brechas no sistema formal para adequá-lo à realidade, já que esta se impõe. Repetidas sabotagens descaracterizam o sistema formal, retirando-lhe legitimidade e credibilidade”.

Figura 6. Está satisfeito com a GDP por Competências como sistema de avaliação do banco



Fonte: Questionário

Ativar o W

Apesar de maioria das afirmações a respeito da GDP terem apresentado maior índice de concordância por parte dos colaboradores, elas não foram suficientes para garantir a satisfação dos funcionários quanto ao modelo de avaliação de desempenho adotado pelo Banco do Brasil – agência Conselheiro Lafaiete.

## CONCLUSÃO

Por tudo isso, é necessário observar a opinião dos funcionários quanto as ferramentas utilizadas para a avaliação de desempenho dos mesmos, pois, eles são instrumentos essenciais para a organização atingir seus objetivos e metas.

É importante ressaltar que os funcionários fazem parte de uma pequena amostra de todo o funcionalismo do Banco do Brasil e não é possível garantir a certeza na

Ágora – A revista científica do UNIFASAR – Ano IV – nº 1 – Dezembro – 2022

fidelidade das respostas dos colaboradores, portanto os resultados não podem ser generalizados.

Fica evidente que a união da satisfação pessoal com as competências certas é o melhor caminho para a organização obter competitividade frente às mudanças que o mercado exige, e a avaliação de desempenho por competências é uma ferramenta que deve harmonizar essa união.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual**. 2010. Disponível em: <<https://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/ra/02.htm>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

BANCO DO BRASIL. **Sobre nós**. 2014. Disponível em: <[https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos#](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos#/)>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 277p. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, p. 189. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. Ed. São Paulo: Manole, 308p. 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 209p. 2000.

FLEURY, A. & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências, um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 155p. 2004.

Ágora – A revista científica do UNIFASAR – Ano IV – nº 1 – Dezembro – 2022

GRAMIGNIA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 198p. 2002.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. RAP. Rio de Janeiro, 34(3):125-40. 2000.

MACEDO, Marcelo Álvaro da s silva; SANTOS, Rodrigo Melo; SILVA, Fabrícia de Farias da. **Desempenho organizacional no setor bancário brasileiro**. Revista de Administração Mackenzie. Vol 7, n.1, p. 11-44. 2006. Acesso em: 20 de maio de 2014.

MARTINS, Dilma Schvarstzhaupt. **Gestão de Desempenho por Competência e o Desenvolvimento Profissional**. Trabalho de Conclusão de Curso, Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77392/000879292.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

PIO, Diego. **Avaliação do desempenho por desempenho**. Administradores. 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/avaliacao-do-desempenho-por-competencias>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

SOUZA, Vera Lúcia et al. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 144p. 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 312p. 2001.