



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

BRDESCO

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
BRADESCO

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTE:

JESSICA APARECIDA FIGUEIREDO DA SILVA, RA 1012019100375

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 3 |
| 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA | 4 |
| 3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 5 |
| 3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 8 |
| 3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 10 |
| 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 12 |
| 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO | 12 |
| 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO | 15 |
| 3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE | 17 |
| 3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE | 17 |
| 4. CONCLUSÃO | 21 |
| REFERÊNCIAS | 22 |
| ANEXOS | 24 |

1. INTRODUÇÃO

Nesse Projeto Integrado será tratado sobre a empresa BRADESCO, que conta com o conteúdo sobre Treinamento e desenvolvimento e Avaliação de desempenho.

O Bradesco foi fundado em 1943, em Marília, no interior de São Paulo, com o nome de Banco Brasileiro de Descontos. Sua estratégia inicial consistia em atrair o pequeno comerciante, o funcionário público, pessoas de posses modestas, ao contrário dos bancos da época, que só tinham atenções para os grandes proprietários de terras.

De acordo com o grupo, a missão do Bradesco é "contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, mediante a oferta de soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros, amplamente diversificados e acessíveis". Sua visão é "ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado".

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Empresa: Bradesco.

Razão social: Banco Bradesco S.A.

CNPJ: 60.746.948/0001-12

Endereço: Núcleo Cidade de Deus, S/N – Vila Yara - OSASCO | SP / CEP:

06029-900

O Bradesco atua nas principais áreas do segmento financeiro, com empresas que se destacam por seu desempenho e resultados, é um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com sólida atuação voltada aos interesses de seus clientes desde 1943.

Atualmente, a instituição financeira oferece diversos produtos e serviços, de acordo com o perfil do cliente, de forma presencial ou via internet, para pessoas físicas e jurídicas. Entre os segmentos de operação do Bradesco estão o bancário, investimentos, gestão de recursos, seguros, previdência, capitalização, consórcio e meios de pagamento.

Para dar conta da demanda de 74,1 milhões de clientes, segundo dados do relatório integrado de 2021 da companhia, o Bradesco conta com 2.947 agências, 81,9 mil pontos de atendimento, além de 50.807 máquinas de autoatendimento, sendo 26.526 máquinas próprias e o restante do Banco24Horas. A instituição também é responsável por 36,3 milhões de contas-correntes e 45,9 milhões de clientes do grupo de seguros.

Além da forte presença em território nacional, o banco tem atuação em mais de oito países, por meio de agências, subsidiárias e escritórios de representação. Sendo assim, clientes que residem em outras nações também têm acesso a serviços bancários e opções de seguros. A atuação internacional da companhia também abrange o mercado de câmbio, exportação, importação e trade finance.

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Podemos conceituar treinamento e desenvolvimento, de forma simples como um conjunto de ações planejadas que a empresa realiza para contribuir com a geração de resultados alinhados aos objetivos organizacionais.

Treinamento é uma iniciativa de educação corporativa elaborada com o intuito de aprimorar as competências, habilidades e atitudes dos colaboradores, a fim de qualificar o desempenho de suas atividades nos cargos e funções que ocupam. Frequentemente, o treinamento é de curto prazo e com resultados imediatos. Isto é, precisa ser muito bem planejado para que a aquisição de competências favoreça, efetivamente, o negócio da corporação. Normalmente, o treinamento surge de uma necessidade da empresa. Além disso, existem treinamentos que são obrigatórios, por lei, para a ocupação de determinados cargos e funções.

Já o desenvolvimento é um processo mais amplo, que envolve a aquisição de competências, que favorecem o aumento de desempenho no trabalho e o avanço individual na carreira. Normalmente, se constitui num processo de amplo escopo e de longo prazo, trabalhando características que vão além do cargo ou função que ocupa. Seu principal objetivo é tornar o profissional cada vez mais valioso para a corporação, traçando um olhar para o futuro, antecipando tendências, oportunidades e demandas.

Quanto às etapas do treinamento, temos as seguintes:

1. **Diagnóstico:** Seu objetivo é diagnosticar, preliminarmente, tudo que deverá ser realizado. Para isso, deve ser feito um Levantamento das Necessidades de Treinamento da empresa e dos colaboradores. Neste momento, diversos fatores devem ser levados em consideração, como a cultura organizacional e processos atuais.

2. Desempenho ou programação: Com o diagnóstico em mãos, é hora de planejar como o treinamento será aplicado. Isto é, entender como a estratégia de treinar e desenvolver habilidades será traçada. Elaborar um bom planejamento é fundamental para que o projeto seja bem-sucedido. É muito importante pensar em quais são as intenções do programa e as razões de realização, para formar ações objetivas e realmente alcançar as metas idealizadas.

Esta etapa pode ser compreendida como o desenho do plano de capacitação, que visa atender às necessidades diagnosticadas, estabelecendo previamente: o que, por que, quando e onde deve ser ensinado, quem deve aprender como e quem deve ensinar, quanto vai custar, entre outras.

3. Implementação ou execução: É onde o colaborador deverá participar das ações planejadas para que adquira o conhecimento e as habilidades traçadas desde a primeira fase deste projeto. Devem ser realizadas algumas ações, como organizar responsabilidades, apresentação do plano a quem irá executar, divulgação do programa aos colaboradores, controle e avaliação de aprendizagem, entre outros.

4. Avaliação: Aqui, deve ser avaliado a qualidade do treinamento realizado, respondendo às perguntas:

O treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento das pessoas? E o treinamento produziu os resultados em relação a consecução das metas da organização?

Tudo dependerá do planejamento inicial, dos objetivos propostos e do tempo de retorno esperado pela empresa. Uma prática comum é a aplicação de testes com conhecimentos técnicos ou a transferência do conhecimento para outros colegas da equipe.

O diagnóstico das necessidades de treinamento é uma estratégia que levanta as dificuldades, os desafios e identifica o status das competências e habilidades dos colaboradores de uma empresa. Esse processo pode acontecer tanto individualmente, como por departamentos ou em toda a organização.

Depois de feito o levantamento, é possível detectar as lacunas de conhecimento, identificar pontos de melhorias e, assim, traçar planos para otimizar o desempenho dos funcionários.

Um projeto estruturado de treinamento e desenvolvimento na empresa traz benefícios para todos, alguns dos principais benefícios são:

O aumento da produtividade: com maior capacidade para desenvolver suas atividades, o profissional maximiza a qualidade do seu trabalho e reduz os erros e possíveis retrabalhos, aumentando a produtividade.

Aumento da competitividade: como consequência, a empresa que contará com profissionais mais qualificados, engajados, ativos e responsáveis, pode se tornar ainda mais competitiva no mercado, já que fará entregas diferenciadas aos seus clientes.

Satisfação com o trabalho: a oportunidade de crescimento contínuo e desenvolvimento de habilidades de aprimoramento profissional e na carreira é um dos fatores essenciais para a felicidade e satisfação de um colaborador com seu trabalho.

Diminuição da Rotatividade: colaborador que recebe capacitação sente-se mais motivado, o que diminui as chances de pedido de desligamento, diminuindo os índices de rotatividade.

Colaborador mais comprometido: sentindo-se mais seguro em relação ao seu trabalho, o colaborador passa a ter mais comprometimento com suas atividades e responsabilidades, entregando resultados com maior qualidade.

Redução de custos: a redução de custos é um dos benefícios mais latentes do treinamento e desenvolvimento, visto que seu reflexo pode ser visto em diversos aspectos, como no aumento da produtividade, na diminuição da rotatividade, no aumento do engajamento, como já citamos acima. Tudo isso impacta na redução de custos e melhor aproveitamento dos recursos pela empresa.

Melhoria no clima organizacional: quando o colaborador recebe treinamento e entende suas responsabilidades no processo de uma organização, sente-se parte

integrante de uma equipe, o que torna o clima do ambiente de trabalho mais agradável e harmônico.

Produtos e Serviços mais qualificados: um dos principais objetivos do treinamento e desenvolvimento é colher este resultado: a qualificação das entregas da organização. Por isso, este é mais um dos benefícios que um projeto sólido e bem estruturado pode trazer à empresa.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Os métodos de treinamento tradicionais estão organizados em três categorias amplas: métodos de apresentação, métodos práticos e métodos de formação de grupos.

Os métodos de apresentação são aqueles em que os aprendizes são destinatários passivos de informações, como fatos, processos e métodos de resolução de problemas. São eficazes para comunicar informações de forma eficiente a um grande número de aprendizes. Este tipo de método deve ser complementado por oportunidades de prática, discussão e feedback para facilitar o aprendizado.

Os métodos práticos são aqueles que exigem que o participante esteja ativamente envolvido no aprendizado, incluindo treinamento no local de trabalho, simulações, estudos de caso, jogos de negócios, dramatizações e modelagem do comportamento. Esses métodos são ideais para desenvolver habilidades específicas, compreender como habilidades e comportamentos podem ser transferidos para o trabalho, experimentar todos os aspectos da realização de uma tarefa ou lidar com questões interpessoais que surgem no trabalho. Os métodos citados podem ser caros de se desenvolver, mas incorporam as condições necessárias ao aprendizado e à transferência do treinamento

Os métodos de formação de grupos como treinamento de equipe, aprendizagem pela ação e aprendizagem de aventura focam em ajudar as equipes a ampliarem as

habilidades necessárias ao trabalho em equipe eficaz (p. ex., autoconhecimento, resolução de conflitos e coordenação) e a construir coesão e identidade para a equipe. As técnicas de formação de grupos podem abarcar o uso de métodos de apresentação, bem como de exercícios nos quais os integrantes da equipe precisam interagir e comunicar-se entre si.

Os métodos de treinamento com base em tecnologia é a forma mais atual de potencializar os resultados dentro de uma empresa. Com esse investimento é possível que os colaboradores desenvolvam novas aprendizagens e que combinem ferramentas atuais com os conhecimentos necessários para o ambiente de trabalho. No mercado existem diversas formas de aplicar as tecnologias, seja de maneira presencial ou virtual.

As novas tecnologias influenciaram a oferta, a administração e o suporte ao treinamento, tornando possíveis vários benefícios:

- Os funcionários têm controle sobre quando e onde desejam receber treinamento.

- Os funcionários acessam sistemas especializados e conhecimentos quando houver a necessidade.

- Através do uso de avatares, realidade virtual e simulações, o ambiente de aprendizagem pode ter a mesma aparência, dar a mesma sensação e ser exatamente como o ambiente de trabalho.

- Os funcionários escolhem o tipo de mídia (impressa, som, vídeo etc.) que desejam usar em um programa de treinamento.

- Matrículas, testes e registros são feitos eletronicamente, reduzindo a papelada e o tempo gasto em atividades administrativas.

- As conquistas dos funcionários durante o treinamento são monitoradas.

A tecnologia para treinamento é uma grande aliada dentro das empresas. Mesmo que muitos segmentos queiram manter o ensino tradicional entre os colaboradores, oferecer ferramentas é uma maneira de investir em mudanças positivas para o mercado.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As soluções de aprendizagem da empresa Bradesco são pautadas em competências técnicas e comportamentais, a partir de diagnóstico que investiga em detalhes a demanda da área cliente. Paralelamente, as conexões com os subsistemas de Recursos Humanos possibilitam também o desenvolvimento de soluções com foco em qualidade de vida, saúde e na construção da própria carreira.

As Trilhas de Aprendizagem são um conjunto integrado e orgânico de ações de desenvolvimento que representam uma rota de navegação do aprendizado. Algumas delas são direcionadas para públicos específicos, enquanto outras são abertas a todos os funcionários do Bradesco.

Com o trabalho remoto, a empresa conta com a Unibrad (Portal que destina-se à publicação de conteúdos com caráter educacional) que se adequou a novos formatos de aprendizagem, e oferece diversas soluções síncronas, no formato de vídeo treinamento (curso ao vivo). Com isso, os participantes contam com a possibilidade de se aperfeiçoarem em casa, conforme as condições viabilizadas pelo Normativo Teletrabalho na Organização Bradesco, estabelecendo interações dinâmicas.

O Bradesco atende a diferentes necessidades, como, por exemplo, no caso de funcionários surdos, onde tem a presença de intérpretes de Libras. Atualmente, contém mais de 680 cursos no modelo síncrono e outras diversas soluções on-line assíncronas.

Para a capacitação Executiva, buscamos no mercado abordagens e tendências de educação. Isso por meio de parcerias com instituições nacionais e internacionais, reconhecidas como referências na educação de grandes líderes, para proporcionar

atualização constante à alta hierarquia do Bradesco. Assim, a mantemos sempre preparada e capacitada para direcionar a Organização para o futuro.

A empresa zela para que, uma vez parte do quadro, os nossos contratados experimentem soluções inovadoras de aprendizagem que facilitem o seu desenvolvimento profissional e contribuam para a construção de uma carreira sólida e duradoura em nossa Organização, contando com uma alta gestão formada por líderes inspiradores, ávidos por conhecimento e metodologias que façam diferença quando o assunto é transformação.

Para sedimentar a importância da carreira interna, a empresa conta com a Unibrad com soluções de aprendizagem baseadas em storytelling, em que altos executivos compartilham sua trajetória e ascensão. Ao aproximar o funcionário da Direção da Organização, humanizamos as relações e inspiramos a busca pelo contínuo desenvolvimento de suas potencialidades. Outro papel importante no desenvolvimento de seu quadro é a promoção da autonomia e o protagonismo na escolha das soluções de aprendizagem que fazem sentido para o funcionário. Essa concepção fortalece o conceito de que o funcionário é quem melhor sabe o que é necessário para o seu desenvolvimento, cabendo à Unibrad dar o suporte para esse aprendizado.

Com o objetivo de acompanhar as atualizações e as tendências do mercado e da Organização, o Bradesco com a Unibrad está sempre disposto a ajustar seus métodos e reinventar sua atuação, de acordo com a estratégia mais adequada. Uma evidência desse compromisso foi a criação da Escola Digital, ao final de 2015, com a missão de abordar as transformações digitais de maneira transversal, impulsionando a cultura e os resultados da Organização em face da era de mudanças na qual vivemos. Responsável pela estratégia de aplicação das soluções de aprendizagem, a área de Secretaria busca os melhores recursos logísticos para garantir uma experiência completa aos funcionários - do convite à transferência do aprendizado no ambiente de trabalho -, aplica métricas de avaliação de resultados e retroalimenta as demais áreas.

Como exemplos das melhores práticas na utilização dos recursos físicos da Unibrad, podemos citar o consumo responsável e eficiente de materiais didáticos em sala de aula. Temos buscado novas e eficientes formas de disponibilizar conteúdos e

fortalecer a consciência ambiental com o uso, por exemplo, de Facilitação Gráfica na substituição de apostilas extensas e de material impresso.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma avaliação de desempenho é uma análise da performance dos colaboradores, que deve ser medida e comparada de acordo com aquilo que é esperado deles. Ela pode ser feita de forma individual ou múltipla e existem diversas ferramentas que podem te ajudar no processo.

Essa prática permite acompanhar o desenvolvimento da companhia e tomar decisões que ajudem em seu crescimento. Com uma avaliação adequada, você percebe o que precisa melhorar, o que deve continuar como está e quais ações devem ser tomadas com base nisso.

As técnicas de avaliação de desempenho são utilizadas como suportes metodológicos para o sistema de avaliação de desempenho nas organizações. Algumas são mais tradicionais e atualmente pouco usuais, enquanto que as mais utilizadas nas organizações, seja pelo método individual ou coletivo, são aquelas em que seus objetivos estejam alinhadas à estratégia organizacional fomentando o desenvolvimento de competências humanas.

As técnicas de avaliação de desempenho, dessa maneira, representam o meio utilizado para produzir/coletar dados, os quais serão utilizados para mensurar determinados aspectos da cotidianidade organizacional, a partir dos critérios passíveis de serem observados e analisados com as variáveis que cada técnica permite avaliar.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Além dos cuidados apresentados, a escolha de um método adequado às características internas também é determinante para uma avaliação bem-sucedida. As opções variam em relação ao modo de analisar e aos participantes. A adoção de ferramentas gerenciais de avaliação deve ser independente e adequada à cultura organizacional. Há uma série de modelos de avaliação à disposição das empresas, e

cabe ao setor de recursos humanos e aos líderes decidirem qual é o mais adequado para contemplar as necessidades do contexto organizacional vigente.

Independentemente do modelo de avaliação de desempenho escolhido, este precisa estar alinhado com a estratégia da organização, de forma que a escolha do melhor modelo precisa ser planejada de forma adequada.

Dutra (2004) apresenta modelos que variam conforme os objetivos da avaliação: relacionados ao cargo, à produtividade, a comportamentos ou características do trabalho; a competências técnicas ou comportamentais; a competências essenciais ou profissionais; ou a procedimentos e normativas organizacionais, como normas e regras de conduta, código de ética, diretrizes e metas de produtividade.

- Autoavaliação:

Essa é uma boa prática para promover a reflexão em suas equipes. Na autoavaliação, os próprios colaboradores devem analisar seu desempenho, identificando pontos fortes e pontos para melhorar. A avaliação é feita de acordo com critérios pré-definidos, como atividades do cotidiano, metas estabelecidas, entre outros.

É fundamental deixar claro para os funcionários que eles podem ser honestos, pois não serão prejudicados por fazer avaliações negativas. Explique que a intenção é ajudar em seu desenvolvimento profissional e na otimização da empresa. É interessante aliar essa prática a outros métodos, para uma análise de desempenho mais completa.

- Avaliação 360°

Nesse modelo, cada colaborador é avaliado pela gestão, pela liderança e por seus colegas de trabalho, além de também avaliar a si mesmo, seus gestores, líderes e liderados. Essa é uma maneira de avaliar o desempenho dos critérios definidos com base em vários pontos de vista, o que ajuda a tornar o processo mais completo. Porém, é preciso ter cuidado: a avaliação será feita por pessoas que ficam próximas no dia a dia, o que provavelmente vai trazer influências de opiniões pessoais e não profissionais. Fique atento a esse fato e incentive os funcionários a serem bem objetivos, analisando

com certo distanciamento. Além disso, é uma boa ideia conciliar esse modelo com outros métodos, para se certificar sobre os resultados.

- Avaliação 180 Graus:

Também chamada de avaliação conjunta, é realizada simultaneamente pelo colaborador e pelo gestor. Entre os métodos de avaliação de desempenho, é o mais utilizado em empresas, em especial, nas maiores ou nas que têm uma estrutura menos flexível. O grande benefício dessa abordagem é que ela permite uma troca que favorece a atuação em vários sentidos.

- Avaliação pelo superior hierárquico:

Trata-se de um modelo simples e amplamente utilizado nas organizações, que consiste na avaliação realizada pelo líder imediato (coordenador, supervisor ou gerente) com base no estabelecimento de critérios e normas de análise técnica e comportamental. Nesse caso, um roteiro contendo as categorias de análise (com os elementos do desempenho a serem analisados, observados e descritos), as características do cargo ou da atividade realizada e os comportamentos esperados apoiam processo de atribuição de valor e julgamento.

- Avaliação pelos subordinados:

Em geral, o gestor é avaliado pelo(s) seu(s) subordinado(s) imediato(s) por meio de um formulário-padrão. Os critérios de atribuição de valor acerca das competências técnicas e comportamentais devem estar alinhados aos valores organizacionais, mas a tendência é que a avaliação seja voltada para os aspectos gerenciais, ou seja, para a forma como o colaborador exerce seu comando. Nesse modelo, é possível que haja predisposição dos colaboradores a avaliações positivas por temerem represálias de seus líderes. Portanto, é fundamental que o setor de recursos humanos gerencie adequadamente esse tipo de avaliação, preferencialmente mantendo o anonimato dos avaliadores.

- Avaliação da equipe:

Esse modelo, mais comum quando se trata de organizações projetadas, ocorre quando a avaliação é realizada pela equipe de trabalho ao final de cada projeto. Em geral, todos os membros da equipe participam da avaliação, como avaliadores e avaliados, atribuindo valor à performance individual e/ou coletiva. O objetivo é verificar se todos os colaboradores do grupo estavam engajados para o alcance das metas e dos objetivos do empreendimento.

- Avaliação pelos clientes, consumidores ou fornecedores:

Consiste na avaliação realizada por clientes, consumidores ou fornecedores. É um importante instrumento avaliativo na medida em que fornece informações estratégicas de pessoas e/ou organizações que, embora sejam externas à empresa, possuem opiniões que devem ser sopesadas para a avaliação da performance global da organização. Além disso, embora possa ter como resultado o desempenho de uma única pessoa, pode ser um fundamental termômetro da conduta estratégica da empresa, apoiando o redirecionamento ou, até mesmo, a reelaboração dos objetivos organizacionais.

A empresa Bradesco utiliza a área de Gestão de Resultados, que é responsável por mensurar e avaliar resultados das soluções de aprendizagem. De acordo com o objetivo, público-alvo, carga horária e indicadores disponíveis, são definidos os níveis de avaliação: reação, aprendizagem, aplicação, impacto no negócio e retorno.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

A empresa escolhida para esse projeto conta com uma equipe de Gestão de Pessoas e Sucessão, que tem como objetivo conhecer o capital humano e contribuir com a capacitação individual e das equipes por meio de processos que tenham como alicerce a análise detalhada das competências e do desempenho dos profissionais que compõem nosso quadro. Com base nessas informações, o Departamento de Recursos Humanos, em conjunto com os líderes de equipe, estabelece ações voltadas para o aprimoramento do potencial e para a melhoria do desempenho individual e coletivo. Aplicando esses

insumos também no processo sucessório, na definição de soluções de aprendizagem, na prática constante de feedbacks – ao estabelecer Planos de Desenvolvimento Individuais que motivam e norteiam novos desafios – e nas ações direcionadas para o engajamento de talentos.

A empresa realiza anualmente o processo de Avaliação de Desempenho dos funcionários em duas dimensões:

Quantitativa, baseada na definição de metas, considerando indicadores relacionados aos resultados financeiros sustentáveis e às operações e;

Qualitativa, que avalia a percepção do líder referente ao funcionário em três dimensões: a pontualidade nos cumprimentos dos prazos, a qualidade apresentada nas entregas e o esforço e comprometimento para o atingimento dos objetivos.

Os comportamentos que compõem a avaliação de competências, bem como os indicadores de desempenho estabelecidos, têm como base atender aos objetivos estratégicos que estão diretamente ligados aos valores e princípios organizacionais, citados no Código de Conduta Ética. Assim, orientamos que gestores e equipes estabeleçam objetivos alinhados às estratégias da Diretoria. O processo está disponível para 100% de nossos funcionários, e, em 2021, 97% do quadro preencheram as Avaliações de Desempenho; e em relação às Avaliações de Competências, 92% do time teve seus processos preenchidos.

As pesquisas são conduzidas em parceria com consultorias externas, com garantia de sigilo e não identificação de respondentes. É realizada análise dos dados, verificação das percepções e criação de planos de ação em conjunto com outros projetos para alinhamento tanto da experiência do funcionário como da cultura da empresa em diversas situações.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEQB.

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

- **Tópico 1: A arte de influenciar pessoas**

A capacidade (ou arte) de influência é um assunto tão significativo para nossa sociedade é uma das habilidades essenciais para profissionais em todos os níveis. À medida que o nosso mundo se transforma numa velocidade avassaladora, esta capacidade alcança um patamar ainda maior de importância.

Certamente conhece ou já conheceu alguém que tem como característica marcante uma capacidade de influenciar pessoas, fazer amigos e conseguir o que quer. Ser persuasivo, ou seja, ter o dom do convencimento é um grande diferencial para cativar pessoas e conquistar os objetivos desejados, na carreira e na vida pessoal.

Aprender a influenciar pessoas implica em aprender alguns pontos como explorar um ponto sensível no comportamento humano: a melhor maneira de se relacionar com as pessoas.

“As habilidades desaparecem sob críticas; elas florescem sob estímulo”, escreveu Carnegie. Seja generoso com elogios, mas apenas de uma maneira genuína, aconselhou.

Procure sempre a empatia, honestamente ver as coisas do ponto de vista da outra pessoa. É preciso entender a motivação dele, suas dúvidas e anseios, assim como objetivos e expectativas. Experimente, honestamente, colocar-se no lugar do outro, e você perceberá seu poder de influência crescer.

A influência mais legítima ocorre de dentro para fora, porque a pessoa está convicta de que este é o melhor caminho para ela.

● **Tópico 2: Líder de mim mesmo**

A vida, seja no âmbito pessoal ou profissional, é um projeto individual no qual cada um constrói a sua trajetória por ser inteiramente livre e responsável pelas escolhas diárias. O que nós todos temos em comum é o desejo de que nossas vidas sejam de crescimento, oportunidades, desenvolvimento, aprendizados e evolução contínua.

Quando falamos em liderança, logo as pessoas associam ao mundo organizacional, a uma equipe, mas ser líder de si mesmo é uma habilidade cada vez mais necessária no mundo de hoje, sobretudo para a pessoa administrar a própria vida, tanto no exercício profissional quanto nos diversos papéis do dia-a-dia.

O líder é, na realidade, aquele que primeiramente comanda a si mesmo com autoconsciência e, assim, consegue despertar inspiração e senso de colaboração. A liderança não é um dom de nascença e nem é algo que você faz um curso e pronto, sou líder de mim mesmo! Muitos já possuem o espírito de liderança, tiveram mais oportunidade de exercê-la, outros precisam desenvolvê-la. Todo desenvolvimento de habilidade requer prática, treino e persistência.

O grande desafio de tornar-se líder de si mesmo é assumir as responsabilidades sobre as consequências das escolhas, das decisões, é ser autor e protagonista da própria história, reconhecer erros e aprender com eles, libertar-se de pensamentos limitantes e de emoções negativas.

● **Tópico 3: Líder de outras pessoas**

Assumir a responsabilidade de um grupo parece uma tarefa básica de todo e qualquer líder, mas na prática não é bem isso que acontece. O líder não é aquele que

trabalha sozinho em busca de resultados, mas é aquele que inspira e motiva as pessoas a trabalharem juntas em prol de um objetivo comum.

A imagem do líder vem se modificando a cada dia. A figura que antes demonstrava poder e era o centro das decisões, hoje tem se tornado cada vez mais humana devido à necessidade do mercado de intensificar cada vez mais os relacionamentos com todos os seus públicos.

O líder deve lidar bem com mudanças, entender e buscar oportunidades que forneçam a visão necessária para que seu negócio cresça. A habilidade e função mais importante de um líder em uma empresa é saber ouvir seus colaboradores. Você não pode ter empatia com as outras pessoas se não as ouvir primeiro e também quando uma pessoa entende a necessidade e a importância de se tomar boas decisões, naturalmente ela otimiza o seu poder de decisão.

O bom líder sabe que a empresa é formada pelas pessoas que trabalham todos os dias para que ela prospere. É sua função, portanto, fazer com que elas se sintam parte integrante do todo, e inspirá-las para que desejem direcionar seus esforços para o bem comum.

● **Tópico 4: Conheça seu estilo**

A liderança pode ser entendida como uma posição simbólica, ocupada por alguém que assume a responsabilidade de guiar e harmonizar os esforços de outras pessoas em direção a uma meta previamente estabelecida. Como você já pode imaginar, não há apenas uma única maneira de se fazer isso. Poderíamos falar, portanto, em diferentes modelos ou estilos de liderança.

Os estilos de liderança, são aquilo que fazemos constantemente em relação aos nossos liderados e suportam o desempenho dos papéis essenciais. Esse comportamento associado ao estilo de liderança pode gerar produtividade, engajamento, coesão e integração ou prejudicar o trabalho, a imagem, a confiança e a cooperação do time.

É importante ter em mente que existem vários estilos de liderança, que variam diante de pessoas, tarefas e situações diferentes. Geralmente, os estilos transitam o foco

entre o próprio gestor, a equipe, desempenho e resultados, aspectos motivacionais, clima de trabalho e nível de maturidade profissional da equipe.

Contudo, há predominâncias para cada pessoa. Conhecer as características, bem como vantagens e desvantagens, permitirá que você emule, ou seja, assuma comportamentos de estilos específicos que melhor convier em determinados contextos. Um aspecto importante sobre os estilos de liderança que vale ressaltar é que todos nós, como líderes, assumimos estilos diferentes em momentos diferentes e, muitas vezes, uma combinação desses estilos.

O líder de sucesso deve conhecer os estilos, seus comportamentos característicos, seus benefícios e suas armadilhas para que possa estar apto a definir quais assumirá, e em quais momentos.

4. CONCLUSÃO

Nesse Projeto Integrado realizado sobre a Bradesco, foram abordadas as informações obtidas sobre a empresa, que atua no ramo de segmento financeiro.

A base de sustentação dos negócios da Organização Bradesco é reconhecer o valor do desempenho e do potencial realizador das pessoas. A empresa acredita na capacidade de promover crescimento sustentado para as pessoas e por meio delas. Proporcionamos oportunidades contínuas de desenvolvimento profissional e pessoal aos funcionários.

Para o Bradesco, bons resultados são consequência de um trabalho alinhado aos valores e propósito individuais e à estratégia organizacional. Somados a um efetivo protagonismo da carreira de cada um dos funcionários.

E encerrando com o acréscimo de que se teve grande importância no resultado obtido com o conhecimento adquirido nesse projeto.

REFERÊNCIAS

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

Noe, Raymond A. Treinamento e desenvolvimento de pessoas : teoria e prática / Raymond A. Noe ; tradução: Amanda Alice Weber Schmitt ; revisão técnica: Ana Carolina de Aguiar Rodrigues. – 6. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2015

PEIXOTO, A. L. A.; CAETANO, A. Avaliação de desempenho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 528-554.

Disponível em: Acessado em: 15/11/2022

<https://www.metadados.com.br/blog/treinamento-e-desenvolvimento>

Disponível em: Acessado em: 15/11/2022

<https://blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>

Disponível em: Acessado em: 15/11/2022

<https://www.bradesco.com.br/o-bradesco/historia/nossa-historia/>

Disponível em: Acessado em: 17/11/2022

<https://canaltech.com.br/empresa/bradesco/>

Disponível em: Acessado em: 20/11/2022

https://www.bradesco.com.br/wp-content/uploads/sites/541/2022/11/RCH-3T22_POR_TUGUES_FINAL.pdf

Disponível em: Acessado em: 25/11/2022

https://www.bradescori.com.br/wp-content/uploads/sites/541/2021/01/2275_1_Relat%C3%B3rio-de-Capital-Humano-4T19.pdf

Disponível em: Acessado em: 25/11/2022

https://www.bradescori.com.br/wp-content/uploads/sites/541/2021/03/Capital_Humano_Bradesco_4T2020.pdf

Formação para vida:

Disponível em: Acessado em: 12/11/2022

<https://portaldalecarnegie.com/aprenda-influenciar-pessoas-como-dale-carnegie/>

Disponível em: Acessado em: 12/11/2022

<https://www.meusmiolos.com.br/blog/desenvolvimento-pessoal-e-profissional/autolideranca-seja-lider-de-si-mesma/>

Disponível em: Acessado em: 12/11/2022

<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/lideranca/5-caracteristicas-de-um-bom-lider/>

Disponível em: Acessado em: 12/11/2022

<https://pt.linkedin.com/pulse/descubra-seu-estilo-de-lideran%C3%A7a-e-como-ele-pode-impactar-lamussi>

ANEXOS