



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

BANCO BRADESCO S.A.

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
BANCO BRADESCO S.A.

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AValiação DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

JULIA MICHELI GALLO, RA: 1012018200328

LUCAS J. R. RODRIGUES, RA: 1012020200210

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	9
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	10
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	11
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	13
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	13
4. CONCLUSÃO	15
REFERÊNCIAS	17

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as empresas tornaram-se mais exigentes devido às novas práticas introduzidas no mercado. Ao invés de se concentrar apenas na qualidade dos produtos, a nova consciência de qualidade abrange também a qualidade dos esforços do indivíduo. Em face dessas transformações que se processam no ambiente organizacional, iniciativas criativas se impõe visando motivar os colaboradores quanto ao desempenho das rotinas executadas, proporcionando que sejam ouvidos e ao mesmo tempo possam contribuir no desenvolvimento e aprimoramento de serviços. Visando atender tanto os colaboradores como a organização, foram analisados e então adaptados alguns objetivos conforme o contexto em que foi realizado o estudo para aplicação do projeto. Quando entra na organização o indivíduo está motivado mas facilmente vem a desmotivar-se, perdendo o élan inicial e passa a apenas conservar seu emprego. Este é o momento em que se perde a eficácia comportamental no trabalho para permanecer cronicamente ao nível de um desempenho apenas eficiente, no qual o colaborador cumpre aquilo que lhe foi determinado e nada mais. Outras vezes, está cumprindo tarefas de relativa facilidade para seu potencial profissional, o que também é um fator desestimulante. Há também situações em que os colaboradores não estão adaptados a seu cargo ocasionando atrasos na resolução de determinados assuntos, aumentando os conflitos nas execuções de determinadas tarefas o que posteriormente gera maior custo para a empresa. Evidenciou-se a necessidade de examinar, inspecionar com grande proximidade, a dinâmica pessoal dos colaboradores em desenvolver propostas de melhorias inerentes aos processos certificados, através de entrevistas, questionários e treinamentos on the job e de orientar os colaboradores promovendo reuniões com o 4 objetivo de criar condições para a apresentação e discussões de propostas , ações estas que constituem processos da Avaliação de Desempenho. Gerado este ambiente de trocas, oportunizar-se-á a disseminação de modelos de gestão participativa acrescentando novas dimensões à idéia de desenvolvimento da qualidade, como melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe e manter padrões éticos elevados atendendo aos requisitos da norma ISO 9000:2000. Os resultados da Avaliação de Desempenho são especialmente úteis para subsidiar decisões sobre avanços de carreira e promoções. Sendo a movimentação na carreira uma função

de qualidade de desempenho, como resultado de experiência acumulada, a Avaliação de Desempenho é o processo mais completo para mensuração desta experiência. Existem inúmeros sistemas para Avaliação de Desempenho, alguns tradicionais, com diferentes variações e outros mais recentes, baseados em pesquisas de comportamento, sua estrutura, seus condicionamentos e seu desenvolvimento. Adotamos o método misto baseado na pesquisa de campo, na observação e análise conjunta, em questionários e entrevistas. Os objetivos da proposta foram orientados no sentido de oferecer subsídios para o desenvolvimento de Avaliação de Desempenho centrada na capacidade humana envolvida nos processos certificados pela Norma ISO 9000:2000. E como objetivos específicos, avaliar a dinâmica dos colaboradores de desenvolver propostas de melhorias inerentes aos processos certificados, através de entrevistas, questionários, auto-avaliações e treinamentos on the job, disseminar modelos de gestão participativa buscando orientar os colaboradores, promovendo reuniões para apresentação e discussões de propostas de melhoria, e disponibilizar uma ferramenta para as decisões gerenciais no sistema de promoção, remanejamento ou job-rotation.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O Banco Bradesco é uma das maiores instituições financeiras do Brasil e foi fundado em 1943, por Amador Aguiar, em Marília (SP). Logo em seguida ao ano de criação, em 1950, com a popularização do serviço, o banco mudou a matriz para Osasco – SP.

Na mesma década, em 1956, criou a instituição que daria origem à Fundação Bradesco, um dos primeiros projetos de investimento social privado do Brasil. Com o objetivo de proporcionar educação gratuita e de qualidade para crianças, jovens e adultos, prioritariamente em regiões de vulnerabilidade socioeconômica, a fundação formou milhares de alunos nas últimas décadas.

A década de 70 foi de expansão da instituição financeira que inaugurou a agência de número 1.000. Ao final desses 10 anos, o banco já contava com mais de 1 milhão de acionistas e 9 escolas da Fundação Bradesco. Além disso, estabeleceu acordos com bancos no Japão, na França, na Holanda, na Áustria, e incorporou 17 bancos no Brasil. Posteriormente, em 1980, a instituição financeira iniciou uma revolução tecnológica no mercado brasileiro, pois deu início às operações instantâneas. Com o feito, se tornou a primeira rede privada de comunicação de dados via satélite, o primeiro *home banking* e um serviço inédito de atendimento ao consumidor, denominado Alô Bradesco.

Ainda na década de 80, o banco criou o atendimento especializado para Pessoa Física e Jurídica, além de entrar no mercado de Previdência Privada, Títulos de Capitalização e Saúde. O segmento Bradesco Seguros também cresceu e conquistou a liderança sul-americana do mercado segurador.

Internacionalmente, ainda neste período, o Bradesco teve suas primeiras representações fora do país com Agências em Nova Iorque e Grand Cayman – Caribe e um escritório em Londres.

Os anos 90 chegaram como um período bastante movimentado para a instituição, afinal, o banco emitiu os primeiros cartões nacionais e internacionais da

bandeira Visa. Somado a isso, oferece acesso à imagem de cheques via internet e lançou a primeira poupança com várias datas de aniversário.

Em 2010, foi divulgada uma parceria entre Bradesco, Banco do Brasil e Caixa Econômica para o lançamento da bandeira Elo.

Atualmente, o Banco Bradesco é considerado uma das maiores instituições financeiras do país, levando em consideração o total de ativos, número de agências e clientes. Atende Brasil e exterior, além de diversos perfis de públicos, como Pessoa Física, empresas de todos os portes e relevantes sociedades e instituições nacionais e internacionais.

Somado a tudo isso, o banco disponibiliza serviços e produtos como operações de crédito e captação de depósitos, emissão de cartões de crédito, consórcio, seguros, arrendamento mercantil, cobrança e processamento de pagamentos, planos de previdência complementar, gestão de ativos e serviços de intermediação e corretagem de valores mobiliários.

Em síntese, o Bradesco é um dos maiores bancos privados do Brasil, com sólida atuação desde o ano de sua criação.

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

O treinamento abrange todo o quadro de funcionários, em todas as posições e atividades desenvolvidas, buscando por meio do total alinhamento estratégico, auxiliar as pessoas em seu autodesenvolvimento, incentivando-as a constante busca do aprimoramento.

Para que os colaboradores sejam participantes efetivos da estratégia de expansão de resultados da Organização, eles investem fortemente na comunicação interna (Intranet, Alô RH, Correio Eletrônico). Disponibilizam o informativo “Sempre em Dia”, cartilhas, revistas, edições em vídeo da TV Bradesco abordam matérias sobre o direcionamento estratégico do banco, lançamentos de produtos, práticas de qualidade, mensagens institucionais e orientações técnicas.

O Bradesco disponibiliza em diversas mídias: TreiNet, Vídeo Treinamento, Cartilhas e Cursos Presenciais. Já foram disponibilizados 1.028 cursos diferentes e os investimentos foram na ordem de R\$ 28,8 milhões de reais.

Dentro os cursos presenciais destacam-se:

- Gerenciamento de Clientes;
- Negócios em Crédito;
- Atendimento Uma Nova Visão Empresarial;
- Formação para Pré-Atendentes;
- Atendimento para Abertura de Contas e Negócios;

- Programa de Liderança Empreendedora;
- Crédito Rural;
- Crédito Imobiliário;
- Programa de Desenvolvimento Gerencial;
- Programa de Desenvolvimento de Habilidades Negociais;
- Programa de Consultoria Financeira e de Negócios;
- Tecnologia de Informações;
- Programa de Gerenciamento de Projetos.

Os cursos via Intranet são ferramentas de capacitação diferenciada que possibilitam a disseminação de novos conhecimentos de maneira indistinta e rápida a todo o quadro de profissionais da Organização (TreiNet), configura-se como um grande instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional. Prova disso são os mais de 1,8 milhão de participações nos 81 cursos disponibilizados, desde sua implantação no ano 2000. Podemos destacar o aprendizado do idioma inglês, onde o treinamento on-line também tem sido um diferencial.

Os treinamentos são realizados através dos funcionários de RH da Organização e parcerias externas tais como FIA, FIPE, Fipecafi, FGV e Ibmec.

Os treinamentos são constantes através da Intranet e os presenciais dentro do horário de expediente, disponibilizados nos centros de treinamentos da organização..

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O Bradesco oferece diversos métodos de treinamento e desenvolvimento para seus funcionários, tais como:

1. Cursos online e presenciais: o Bradesco oferece uma variedade de cursos, tanto online como presencial, para seus funcionários, de acordo com as suas necessidades.

2. Programas de desenvolvimento: o Bradesco oferece vários programas de desenvolvimento para seus funcionários, tais como o Programa de Aperfeiçoamento Profissional (PAP), o Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) e o Programa de Desenvolvimento de Carreiras (PDC).

3. Treinamentos específicos: o Bradesco oferece treinamentos específicos para seus funcionários, de acordo com as suas necessidades.

4. Acompanhamento pós-treinamento: o Bradesco oferece acompanhamento pós-treinamento para seus funcionários, para garantir que eles estejam aplicando o que aprenderam em seus respectivos ambientes de trabalho.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O primeiro passo para elaborar um programa de treinamento é fazer um diagnóstico das necessidades de treinamento da organização, para isso, é importante analisar a situação atual e futura da empresa, bem como o perfil dos funcionários. Além disso, é necessário identificar os objetivos da empresa com relação ao treinamento e selecionar os métodos e técnicas mais adequados para atingir esses objetivos.

O Bradesco realiza um processo de diagnóstico de desenvolvimento para identificar o potencial de crescimento de seus clientes. Este processo analisa diversos fatores, incluindo o histórico de crescimento, a situação atual e as perspectivas de crescimento futuro. Além disso, o Bradesco também leva em consideração o perfil dos clientes, suas necessidades específicas e o mercado em que atuam.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste tópico do Projeto Integrado, os estudantes devem comentar sobre as técnicas e métodos de avaliação de desempenho.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

O Bradesco conta com uma equipe de Gestão de Pessoas e Sucessão que tem como objetivo conhecer o capital humano da Organização e contribuir com a capacitação individual e das equipes por meio do mapeamento das competências. Além disso, ela indica perfis aderentes às posições estratégicas. Por meio de metodologias específicas, são realizados processos que têm como alicerce a análise detalhada das competências e do desempenho dos profissionais que compõem nosso quadro.

A partir destas informações, o Departamento de Recursos Humanos, em conjunto com os líderes de equipe, estabelece ações voltadas para o aprimoramento do potencial e também para a melhoria do desempenho individual e coletivo. Esses insumos também são aplicados 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.

O processo de mapeamento de competências contempla todos os funcionários da Organização, utilizando a sistemática de entrevistas presenciais, dinâmicas de grupo ou ferramentas eletrônicas. Foi implantada, em 2017, a avaliação comportamental em que os líderes avaliam os funcionários e estes se auto avaliam, proporcionando, assim, um processo de feedback focado no desenvolvimento, reconhecimento e alinhamento das percepções. As avaliações propiciam reflexões sobre as próprias competências e, para aqueles que são líderes, também a análise sobre seus liderados. Em 2020, foram concluídas mais de 76 mil avaliações, garantindo, assim, que a Organização possua os dados mais recentes das suas equipes. Em paralelo, o processo de Avaliação de Desempenho contempla 100% do quadro dos funcionários e contribui para o alinhamento de objetivos e o direcionamento dos esforços das equipes. Em 2020,

contamos com o preenchimento de mais de 73 mil avaliações. Desde 2019, os conceitos referentes às Avaliações de Desempenho e Competências passaram a ser disponibilizados aos funcionários por meio da Plataforma integrarh, gerando, assim, maior engajamento e autonomia para o autodesenvolvimento. Por meio da ferramenta, os funcionários podem incluir os indicadores referentes às entregas previstas para o ciclo vigente. Dessa forma, incentivamos que os funcionários adotem uma postura protagonista frente aos desafios e objetivos pessoais e da Organização.

Disponibilizamos às Dependências, o trabalho de correlação dos objetivos estratégicos frente aos indicadores operacionais, com o objetivo de garantir maior aderência e assertividade na definição dos Indicadores de Desempenho. Em algumas Dependências, demos continuidade ao trabalho de correlação dos objetivos estratégicos frente aos indicadores operacionais, com o objetivo de garantir maior aderência e assertividade na definição dos Indicadores de Desempenho. Em relação a avaliação 360°, além das posições de alta liderança, a avaliação engloba também as médias lideranças, com foco no desenvolvimento dos funcionários participantes.

O integrarh conta, ainda, com uma ferramenta para trocas de feedback fora de ciclo e entre diferentes níveis hierárquicos e estrutura da Organização, com o objetivo de fomentar maior interação e estimular a prática de feedback positivo entre os funcionários. O processo de Sucessão, implantado em 2017, ganhou uma nova metodologia, que envolve a definição de posições críticas e análise colegiada, visando a identificação de potenciais sucessores.

Ao identificar uma base de funcionários para atuar em atividades de maior complexidade, o método consolida a política de aproveitamento interno e contribui para a perenidade da Organização. Além disso, assegura a continuidade de inovação, competitividade e plenitude de potencial

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

A Avaliação de Desempenho aqui proposta pode ser descrita como um processo que visa, continuamente, estabelecer um contato com os funcionários referente aos

resultados desejados pela Organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. Tem como objetivo maior o estabelecimento de resultados a serem alcançados, o acompanhamento do processo de trabalho realizado e o fornecimento constante de feedback sobre o desempenho para, a partir daí, obter-se subsídios para o estabelecimento de novas ações que vão repercutir na melhoria dos resultados. Integrando o Sistema da Qualidade, a AD é mais uma ferramenta administrativa que busca:

Apresentar melhorias nos níveis de produtividade e qualidade nas organizações;
Estabelecer os resultados esperados dos indivíduos na organização;

Identificar problemas que interfiram no desempenho setorial e individual;

Promover ações que venham eliminar dificuldades no desenvolvimento das atividades;

Possibilitar a orientação e acompanhamento dos colaboradores no desempenho de suas funções;

Identificar potencialidades e carências profissionais;

Levantar necessidades de treinamento e desenvolvimento;

Subsidiar o processo de tomada de decisões gerenciais, tais como, remanejamento, carreira, salários e participação nos resultados da empresa;

Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na empresa, criando clima de diálogo construtivo;

Estabelecer clima de confiança, motivação e cooperação entre membros da equipe;

Mostrar que o resultado alcançado é fruto da atuação em conjunto.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

A formação para a vida é importante para qualquer pessoa, mas é especialmente importante para aqueles que desejam liderar uma equipe. A liderança é uma habilidade que exige muita dedicação e trabalho árduo, mas os líderes bem-sucedidos são aqueles que estão sempre buscando melhorar. A formação para a vida ajudará os líderes a serem mais bem-sucedidos, pois ela os ensinará a lidar com as mudanças constantes que ocorrem na sociedade. Além disso, a formação para a vida também os ajudará a compreender melhor os seus colaboradores e a liderar de forma mais eficaz.

Isso inclui aprender a pensar de forma crítica, a se comunicar eficazmente e a trabalhar em equipe. As pessoas também precisam aprender a lidar com o estresse e a resolver problemas. A formação para a vida também é importante para ensinar as pessoas a serem resilientes e adaptáveis às mudanças.

3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

A arte de influenciar pessoas é uma arte muito importante, pois ela nos permite fazer com que as pessoas façam o que queremos. Para influenciar alguém, devemos primeiro compreender as suas necessidades, desejos e objetivos. Em seguida, devemos estabelecer uma relação de confiança e compreensão com essa pessoa. Uma vez que esta relação esteja estabelecida, poderemos começar a influenciar a pessoa, fazendo com que ela mude o seu comportamento para atingir os nossos objetivos.

Me sinto líder de mim mesmo quando tomo decisões que são baseadas em meus valores e crenças. Acredito que sou capaz de conduzir minha vida de acordo com minhas escolhas, e isso me torna um líder para mim mesmo. Isso significa que estou sempre disposto a aprender e crescer, e que busco ativamente o conhecimento e a

experiência para me tornar a melhor pessoa possível. Liderar a si mesmo também significa ter um forte senso de auto-estima e auto-confiança, o que me permite enfrentar os desafios da vida com coragem e determinação.

Um líder tem o poder de liderar as pessoas para fazer as coisas que eles querem que elas façam, de forma a atingir os seus objetivos.

Como líder você estará sempre fazendo coisas que os outros não vão fazer, você terá de fazer coisas que os outros não podem fazer, você terá de ter um pensamento que os outros não terão. Por isso, você precisa ter um mindset diferente, você precisa ter um pensamento diferente para que você possa liderar e ter um resultado diferente. E para isso acontecer, você precisa se esforçar para ter um pensamento diferente, para ter um mindset diferente

4. CONCLUSÃO

Com as transformações econômicas, sociais, culturais, políticas e tecnológicas também as organizações estão mudando com grande velocidade. Essas mudanças tiveram como consequência para as organizações uma maior competitividade e um aumento das exigências dos consumidores. Essas transformações também exigiram e exigem das organizações mudanças de paradigmas e uma reflexão sobre os modelos e técnicas administrativas adotadas. Dessa maneira, as organizações começam a se preocupar com os seus recursos humanos, preocupação essa voltada para o ambiente de trabalho adequado, segurança, crescimento pessoal e profissional aliado a possibilidades de desenvolvimento de melhorias de processos.

Essa tendência exige dos profissionais novas posturas e também uma formação profissional sólida e coerente. A Avaliação de Desempenho enquanto uma técnica de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização está atrelada a este sistema sendo um instrumento essencial para tomada de decisões que definem o perfil da organização.

Este trabalho enfocou a AD como uma ferramenta gerencial que integra a gestão dos recursos humanos à gestão do negócio e à satisfação, buscando qualidade e produtividade.

- Integrar as áreas do departamento; Identificando a interdependência das áreas; Aplicando o conceito "fornecedor-cliente"; Estimulando a negociação na busca de resultados comuns; Identificando e atendendo aos requisitos ou especificações de qualidade exigidos pelos clientes internos ou externos;

- implementar a gerência participativa e o trabalho de equipe; • disciplinar o cumprimento das metas, respeitando o planejamento negociado, incluindo as metas atribuídas durante o período; 32

- gerenciar o desempenho dos colaboradores, comparando as metas planejadas com os resultados realmente alcançados;

- Disseminar o gerenciamento do desempenho: Definir e mensurar o grau de contribuição de cada colaborador para os resultados da empresa. Subsidiar a área de treinamentos na formulação de programas de capacitação profissional e de desenvolvimento dos colaboradores. Possibilitar o planejamento de ações para melhoria de desempenho (transferências, remanejamentos, orientações, job rotation, etc.) Subsidiar o plano de cargos, carreira e remuneração. Possibilitar ao colaborador a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados do seu desempenho.

O processo de AD deve ser contínuo e revisões feitas periodicamente.

(MOLLER, 1992, p.23) Sugere modelo orientado para realizações de auto avaliação. O modelo sugerido tem como objetivo diagnosticar a situação atual em relação ao desempenho, para outros fins podem ser aplicadas auto avaliações sob diferentes abordagens, bem como elaborar questionários e também através da observação cujas técnicas são sugeridas no capítulo sete. São importantes orientações sobre como aplicar auto-avaliações e conduzir observações realizadas pela comissão de avaliação para que se obtenha resultados que possam ser utilizados efetivamente. É sempre importante lembrar que os questionários e entrevistas são elaborados de forma flexível buscando ser adaptados conforme as necessidades que surgirem no decorrer do processo e nível de disseminação e compreensão da cultura de Avaliação de Desempenho Humano.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. Igualdade e meritocracia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.

COCH. L; FRENCH Jr. Administração de Recursos Humanos. São Paulo; Atlas, 1999.

ESPÍRITO SANTO, Alexandre do . Estruturando avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos. Londrina: Midiograf, 1997.

FARACO, Giovannina Maria. Avaliação de desempenho. Manuais do CNI. Departamento de Assistência à média e Pequena Empresa. Rio de Janeiro: 1997.

LUCENA, Maria Diva da Salette. Avaliação de Desempenho acompanhamento .. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BANCO BRADESCO S/ A . Mapa de Instruções e Diretrizes da Organização Bradesco 2004. São Paulo, 2004

