



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS V
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**COMO O PROGRAMA GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL
– GDP INFLUENCIA NO DESENVOLVIMENTO OCUPACIONAL DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NA CAPITAL
BAIANA**

THIAGO CALÓ BARBOZA

**SANTO ANTÔNIO, DE JESUS/BA
2023**

THIAGO CALÓ BARBOZA

**COMO O PROGRAMA GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL
– GDP INFLUENCIA NO DESENVOLVIMENTO OCUPACIONAL DOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NA CAPITAL
BAIANA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Administração,
como requisito para aprovação na
disciplina TCC, sob a orientação do Prof.
Rodrigo Ludovice.

**SANTO ANTÔNIO DE JESUS/BA
2023**

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS CAMPUS
V COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

TERMO DE APROVAÇÃO


THIAGO CALÓ BARBOZA

**GESTÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL – GDP INFLUENCIA NO
DESENVOLVIMENTO OCUPACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA
AGÊNCIA BANCÁRIA NA CAPITAL BAIANA**


Monografia submetida à Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas, Campus V, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela seguinte banca examinadora:

Aprovada em: 13/07/2023


BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **RODRIGO LUDUVICE DA SILVA**
Data: 19/07/2023 15:04:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Prof. Me. Rodrigo Ludovice da Silva – Professor Orientador
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)**

Documento assinado digitalmente
 **OTAVIO ROBERTO PIN JUNIOR**
Data: 18/07/2023 14:13:40-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Prof. Esp. Otávio Roberto Pin Jr. – Professor Coorientador
Avaliador Externo**

Documento assinado digitalmente
 **DAISY LIMA DE SOUZA SANTOS**
Data: 18/07/2023 12:26:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Profa. Ma. Daisy Lima de Souza Santos – Professora
Avaliadora Universidade do Estado da Bahia (UNEB)**

Dedico o presente trabalho a todos aqueles que de alguma forma sempre me apoiaram e acreditaram que seria possível alcançar a conclusão de mais uma etapa na minha formação pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente venho agradecer a DEUS por me capacitar e me permitir alçar grandes voos.

Agradeço a minha família que sempre esteve ao meu lado apoiando e incentivando, assim como meus amigos que também dedicaram tempo nessa nobre missão.

Ao professor Rodrigo Ludovice, por não desistir da empreitada.

Enfim, agradeço a todos aqueles que fizeram parte dessa minha jornada acadêmica.

RESUMO

Após a década inaugural do século XXI, as empresas passaram a demonstrar uma crescente consciência de que a qualificação dos seus colaboradores é um fator determinante para o sucesso das próprias corporações. Por essa razão, a gestão estratégica de recursos humanos tem adquirido status de relevância cada vez maior, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento das competências humanas e profissionais. O interesse por tal assunto vem impulsionando a realização de pesquisas e estudos, que resultam na formulação de uma corrente teórica defensora da gestão de pessoas com base em competências como um mecanismo para criar e sustentar vantagens na competitividade. Partindo do princípio de que o desempenho dos funcionários tende a ser melhor quando estão satisfeitos, a busca pela integração entre as metas estabelecidas pela direção e a satisfação pessoal dos trabalhadores se torna um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações. É fundamental encontrar o equilíbrio entre essas duas dimensões, de forma a garantir que as metas sejam alcançadas e, ao mesmo tempo, proporcionar um ambiente de trabalho que promova a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. Para além de tais constatações, vê-se que as empresas estão se adaptando às necessidades individuais dos funcionários, reconhecendo que cada pessoa tem diferentes aspirações, motivações e estilos de trabalho. Essa abordagem personalizada requer uma gestão flexível e uma cultura organizacional inclusiva, que valorize a diversidade e promova um ambiente de trabalho estimulante e colaborativo.

Palavras-chave: Organizações. Empresas. Qualificação. Colaboradores. Estratégias. Gestão. Desempenho profissional. Desenvolvimento. Aspirações. Motivações.

ABSTRACT

After the inaugural decade of the 21st century, companies began to demonstrate a growing awareness that the qualification of their employees is a determining factor for the success of the corporations themselves. For this reason, the strategic management of human resources has acquired an increasingly relevant status, especially with regard to the development of human and professional skills. The interest in this subject has been driving research and studies, which result in the formulation of a theoretical current that advocates people management based on competencies as a mechanism to create and sustain advantages in competitiveness. Assuming that the performance of employees tends to be better when they are satisfied, the search for integration between the goals established by management and the personal satisfaction of workers becomes one of the greatest challenges faced by organizations. It is essential to find a balance between these two dimensions, in order to guarantee that the goals are achieved and, at the same time, provide a work environment that promotes the satisfaction and well-being of employees. In addition to such findings, it is seen that companies are adapting to the individual needs of employees, recognizing that each person has different aspirations, motivations and work styles. This personalized approach requires flexible management and an inclusive organizational culture that values diversity and promotes a stimulating and collaborative work environment.

Keywords: Organizations. Companies. Qualification. Collaborators. Strategies. Management. Professional performance. Development. Aspirations. Motivations.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
2. CAPÍTULO I: GESTÃO DE DESEMPENHO	10
2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES	12
2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO Y	15
2.2.1 Da coleta de dados	15
2.2.2 Objeto do estudo	16
2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO Y – AGÊNCIA	17
3. CAPÍTULO II: ANÁLISE E DISCUSSÃO	22
4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES	37
5. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	40
6. ANEXO	42

1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas provocaram alterações significativas no modo como as pessoas são consideradas no contexto organizacional. O funcionário não é mais apenas um recurso, mas sim uma vantagem competitiva para a organização. Nesse contexto, em constante evolução, surgem diariamente novas discussões e abordagens sobre como valorizar e potencializar o papel das pessoas no ambiente de trabalho. Afinal, elas constituem uma valiosa fonte de produção de novos conhecimentos e são as molas mestras que impulsionam o pleno funcionamento das organizações.

Atualmente, as empresas estão cada vez mais empenhadas em encontrar formas inovadoras de oferecer condições de trabalho que possibilitem a satisfação do trabalhador, juntamente com o alcance de um desempenho de excelência. Compreendendo a vital importância do bem-estar dos colaboradores, as organizações estão investindo em programas de qualidade de vida no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como em iniciativas de desenvolvimento de habilidades e capacitação.

Além disso, as empresas estão se adaptando às necessidades individuais dos funcionários, reconhecendo que cada pessoa tem diferentes aspirações, motivações e estilos de trabalho. Essa abordagem personalizada requer uma gestão flexível e uma cultura organizacional inclusiva, que valorize a diversidade e promova um ambiente de trabalho estimulante e colaborativo.

Entretanto, reconhece-se que a tarefa de criar um ambiente de trabalho ideal não é fácil. As organizações enfrentam desafios constantes para equilibrar as necessidades individuais dos colaboradores com as metas e objetivos corporativos. Porém, à medida que a conscientização sobre a importância do capital humano cresce, as empresas estão investindo cada vez mais na criação de um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e profissional, onde os funcionários se sintam valorizados, engajados e motivados a contribuir para o sucesso coletivo.

Em suma, a valorização das pessoas no contexto organizacional é uma preocupação latente em nossos dias. Através da implementação de estratégias eficazes de gestão de talentos, a busca por um ambiente de trabalho gratificante e produtivo tem se tornado uma prioridade para as empresas que desejam se destacar e se adaptar às demandas em constante evolução do mundo do trabalho.

Com isso, a Gestão de Desempenho tem adquirido cada vez mais espaço nas organizações, pois seus dirigentes perceberam a importância de manter o corpo funcional motivado e alinhado com os objetivos da instituição, proporcionando, dessa forma, o desenvolvimento individual dos colaboradores no que diz respeito aos anseios profissionais destes.

Chiavenato (2006), afirma que atualmente, encontramos a denominação Gestão de Desempenho, em vez de Avaliação de Desempenho, com o intuito de enfatizar que não basta avaliar, mas sim gerenciar o desempenho, ou seja, identificar os seus problemas e desenvolver ações no sentido de corrigi-los. Além disso, evidenciar o valor dos dados gerados pelas sistemáticas de avaliação de desempenho para amparar outras ações de gestão de pessoas, investindo na parte fundamental da instituição: as pessoas.

A avaliação de desempenho, conforme explica Vroom (1997), pode sinalizar quais ações de fato contribuem para maior comprometimento e motivação das pessoas, fornecendo à empresa informações para ajustar suas políticas e práticas de gestão, de modo a proporcionar maior satisfação dos colaboradores. Além, também, de despertar o interesse deste, no desenvolvimento da sua carreira dentro da organização.

Com a evolução da Gestão Administrativa em suas várias áreas distintas, foi verificado que o fator humano tem feito cada vez mais diferença nos resultados e lucros das empresas, conhecer seus colaboradores, suas qualidades, potencial de produção e até mesmo suas expectativas profissionais, tem ajudado muitas empresas que estão em busca da evolução e seguindo tendências globais de qualidade em geral.

Atualmente, conhecer seus colaboradores, suas qualidades, potencial de produção e até mesmo suas expectativas profissionais tornou-se uma prioridade estratégica para muitas empresas que estão em busca da evolução e seguindo as tendências globais de qualidade em geral. Compreender as habilidades e competências de cada indivíduo permite que os gestores atribuam tarefas e responsabilidades de forma mais adequada, aproveitando o máximo do potencial de cada colaborador.

Além disso, uma gestão eficaz do capital humano contribui para o engajamento dos funcionários e para a criação de um ambiente de trabalho saudável e motivador. Ao reconhecer as necessidades e expectativas profissionais de seus colaboradores,

as empresas podem oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento, o que resulta em maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, em um desempenho mais produtivo.

Outro aspecto relevante é o impacto positivo que a valorização do fator humano tem na imagem da empresa. Investir no bem-estar e no desenvolvimento dos colaboradores fortalece a reputação da organização, tornando-a mais atraente para talentos em potencial e fidelizando os profissionais que já fazem parte da equipe. Afinal, os colaboradores são embaixadores da marca e suas experiências e percepções refletem diretamente na forma como a empresa é vista externamente.

Portanto, podemos concluir que a evolução da Gestão Administrativa trouxe consigo uma mudança de mentalidade, colocando o fator humano no centro das atenções. Conhecer, valorizar e desenvolver os colaboradores não é mais apenas uma opção, mas uma necessidade para as empresas que desejam se destacar em um mercado cada vez mais competitivo. A gestão eficaz do capital humano é um diferencial estratégico que impulsiona a evolução e o sucesso das organizações.

A Gestão do Desempenho Profissional tornou-se um tema central no ambiente corporativo devido ao seu papel fundamental na melhoria da competitividade das organizações. Por meio dessa prática, os gestores têm a capacidade de mensurar e avaliar o desempenho individual e coletivo da equipe, identificando pontos fortes e pontos de melhoria. Essa análise criteriosa possibilita corrigir as deficiências e promover um aprimoramento contínuo, visando alcançar a excelência profissional.

Além disso, a Gestão de Desempenho oferece uma estrutura para o estabelecimento de metas e objetivos claros, o que facilita a definição de expectativas e a avaliação do progresso dos colaboradores. Essa abordagem baseada em resultados ajuda a orientar o desempenho de cada indivíduo, alinhando-o com os objetivos estratégicos da organização.

A partir de tais constatações, o trabalho em tela postula mensurar como o programa Gestão de Desempenho Profissional – GDP influencia no desenvolvimento ocupacional dos funcionários do Banco Y, em uma agência na capital baiana. Para tanto, fará uma análise técnica do processo utilizado pelo banco e da percepção dos funcionários quanto à sua eficácia.

É importante ressaltar que a Gestão de Desempenho não se limita apenas a avaliações periódicas de desempenho, mas também envolve a criação de um ambiente de feedback contínuo, que promova o diálogo aberto e construtivo entre

gestores e colaboradores. Esse diálogo permite identificar oportunidades de desenvolvimento, reconhecer conquistas e fornecer orientações para o aprimoramento das competências individuais e coletivas.

Por tanto, a escolha do tema se justifica devido ao protagonismo do assunto no ambiente corporativo, onde a Gestão do Desempenho Profissional possibilita o ganho em competitividade, uma vez que os gestores poderão, através dela, mensurar os pontos fracos da equipe e corrigi-los para atingir a excelência profissional.

2. CAPÍTULO I: GESTÃO DE DESEMPENHO

Com o passar do tempo, as mudanças na realidade do trabalho têm resultado em diversas consequências significativas para as organizações. Entre essas mudanças, destaca-se a necessidade cada vez maior de obter e gerenciar informações para a efetiva gestão de pessoas.

Nesse contexto, os instrumentos e a sistemática de avaliação do desempenho dos colaboradores têm evoluído, tornando-se mais complexos e abrangentes. Anteriormente, as organizações costumavam adotar avaliações realizadas apenas pelo superior imediato do trabalhador, que serviam como a única fonte formal de informações sobre o desempenho dos profissionais no trabalho.

No entanto, com o avanço do conhecimento sobre gestão de pessoas e o reconhecimento da importância do feedback multidirecional, as organizações têm buscado adotar abordagens mais abrangentes na avaliação de desempenho. Uma tendência crescente é a utilização da avaliação 360 graus, que envolve a coleta de informações de diversas fontes, como superiores, pares, subordinados e até mesmo clientes. Essa abordagem proporciona uma visão mais completa e objetiva do desempenho individual, permitindo identificar pontos fortes, áreas de desenvolvimento e promovendo um ambiente de aprendizado contínuo.

Além disso, as organizações têm investido na definição de indicadores de desempenho mais quantificáveis e objetivos, que possam medir de forma precisa o alcance de metas e resultados. Isso envolve a definição clara de critérios de avaliação, o estabelecimento de metas mensuráveis e o acompanhamento regular do progresso, com o intuito de proporcionar uma avaliação mais justa e transparente.

A adoção de tecnologia também tem desempenhado um papel importante nesse processo. A implementação de sistemas de gestão de desempenho baseados em softwares especializados, plataformas online e aplicativos móveis tem facilitado a coleta, o armazenamento e a análise de informações, tornando o processo de avaliação mais eficiente e preciso. Além disso, essas ferramentas permitem um monitoramento contínuo do desempenho, facilitando a identificação de tendências e padrões ao longo do tempo.

Em suma, as mudanças na realidade do trabalho têm impulsionado as organizações a adotarem instrumentos e abordagens mais complexas de avaliação de desempenho. A utilização da avaliação 360 graus, a definição de indicadores quantificáveis, a incorporação de tecnologia e a busca por uma cultura de aprendizado contínuo são elementos-chave nesse processo de evolução da gestão de pessoas.

Souza *et al.* (2005), ressaltam que durante bastante tempo, a lógica mecanicista dominante no ambiente corporativo fez com que a avaliação de desempenho fosse entendida como uma técnica para verificar a adaptação do homem ao trabalho. Esses autores acrescentam que, devido às mudanças surgidas nos anos 70, em que imperava a ideia de que o homem é parte integrante do processo produtivo e que este impactava os resultados empresariais, novos modelos de avaliação surgiram com o objetivo de buscar um envolvimento das pessoas no trabalho, em substituição ao controle de cima para baixo.

Brandão e Guimarães (1999), ao estudarem a evolução das metodologias de avaliação de desempenho, destacam que essas 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 acrescenta múltiplas fontes de avaliação, bem como clientes, pares, chefes e subordinados).

Na avaliação 360 graus, são empregadas várias fontes de informação. São fontes provenientes de diferentes profissionais que se conectam com o colaborador que está sendo avaliado. Sendo assim, as avaliações poderão ser feitas pelo próprio trabalhador (autoavaliação), pelo superior imediato, pelos pares (colegas de uma mesma equipe de trabalho) e pelos clientes. Os diferentes profissionais que constituem as fontes de avaliação, os quais retratam diferentes visões a respeito do desempenho apresentado pelo avaliado naquele período avaliativo, atribuirão conceitos que indicarão se o desempenho esperado foi apresentado.

É importante destacar também, na avaliação 360º, a adição da avaliação ascendente, na qual o funcionário avalia o seu superior ou os seus superiores hierárquicos. Dessa forma, o gestor tem a oportunidade de reavaliar comportamentos e procedimentos, além de compreender como o seu desempenho é percebido pelos subordinados que ele supervisiona. Assim, é possível obter um conjunto de informações valiosas que podem contribuir para o aprimoramento do desempenho organizacional.

Para Guimarães (1998) *“avaliar significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isso pressupõe não só a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de desempenho (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a existência de um mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado”*.

Ainda, segundo o autor, *“o termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação propriamente dita”*.

Brandão e Guimarães (1999) veem a gestão de desempenho como um conceito alternativo frente às técnicas tradicionais de avaliação de desempenho, pois nela estariam incluídos níveis diferentes de análise, os quais perfilam-se assim: individual, divisional, grupal e corporativo. Com isso, na visão desses pensadores, *“a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, pois permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, com o objetivo de corrigir desvios e dar sustentabilidade à organização”*.

Dada a diversidade de cada indivíduo, não é suficiente avaliar apenas o seu desempenho, é necessário utilizar uma ferramenta que alinhe as características individuais do colaborador aos objetivos da empresa, permitindo que ele seja avaliado dentro da estratégia estabelecida. Além disso, essa ferramenta deve possibilitar o desenvolvimento profissional e a satisfação pessoal do funcionário.

2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

“O processo de gestão nas organizações vem sofrendo avanços em função da necessidade de adequação às constantes mudanças ocorridas e às exigências da sociedade do conhecimento, o capital humano é valorizado a partir de sua capacidade de explorar suas qualidades intelectuais. A exigência de aprender a interagir com o novo a adaptar-se ao dinâmico processo produtivo, traz grandes desafios e oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional”. (ARAÚJO, 2011)

Vê-se claramente que, na companhia de tais avanços, houve uma evolução do processo de avaliação – que deixa de focar o comportamento e passa a se ater no desempenho, buscando no cumprimento de metas o clímax dos resultados, que balizam desenvolvimento de competências e planejamento da carreira. “*Do ponto de vista organizacional, a avaliação do desempenho é um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas e das equipes de trabalho em suas atividades profissionais*” (ARAÚJO, 2011, p.8). Portanto, fica claro que a gestão por competência é uma alternativa aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações, visto que ela constitui um processo contínuo, tendo a formulação da estratégia da organização como ação inicial, seguida pela definição dos indicadores de desempenho no nível corporativo de metas e, por conseguinte, a identificação das competências necessárias para a consecução do desempenho esperado, segundo argumenta ARAÚJO (2011).

No sistema de Gestão de Desempenho por Competências (GDC), a avaliação da relação entre o desempenho passado ou atual de um funcionário e seus padrões de desempenho é definida pelo método de avaliação de desempenho. Para a avaliação de desempenho os padrões de desempenho são definidos primariamente e, em face dos resultados obtidos, o funcionário deverá receber o feedback, que o ajudará a eliminar deficiências de desempenho ou a buscar níveis mais altos para o seu desempenho.

A Gestão de Desempenho Profissional (GDP) por Competências vê o resultado do desempenho do funcionário como o fruto do conjunto de suas competências aplicadas em sua atuação profissional. O nível em que as competências dos funcionários são expressas em suas ações no trabalho e a contribuição que essas ações trazem para os resultados de sua unidade, são avaliados ao final de determinado período previamente estabelecido.

“As organizações se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos, pois buscam atrair e selecionar colaboradores que compartilham de seus valores e crenças. Utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades” (TACHIZAWA *et al.* 2004).

Para Chiavenato (1999) a avaliação de desempenho pode ser definida como:

“A identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise dos cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização”. (CHIAVENATO, 1999)

A mensuração da avaliação de desempenho somente ocorrerá se forem conhecidos os principais objetivos relacionados a esse processo.

Na visão de Chiavenato *apud* Lara e Silva (2004) “a avaliação de desempenho, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados”.

Dentro de suas características, para verificar o desempenho, cada empresa nomeia os responsáveis pela avaliação a ser realizada. Tradicionalmente, os subordinados são avaliados por seus superiores, enquanto a partir de uma visão mais democrática, algumas empresas sugerem que o próprio funcionário faça uma autoavaliação de seu desempenho.

No presente estudo, busca-se verificar a influência da Gestão de Desempenho no desenvolvimento de carreira dos colaboradores do Banco Y, em uma determinada agência da capital baiana e sua plataforma; portanto não se poderia deixar de tratar aqui da importância da Educação Corporativa, haja visto que com a criação do sistema corporativo o Banco teve como objetivo promover o aperfeiçoamento da capacidade de seus colaboradores. Sendo assim, faz-se fundamental mencionar que o Sistema de Educação Corporativa do Banco Y existe desde 1965, e nesses anos de história, vem buscando a excelência em Educação Empresarial, reunindo ferramentas apropriadas, que são colocadas à disposição de

seus funcionários, visando seu desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional. E tais programas e ferramentas foram, de forma gradativa, sendo estendidos a parceiros e clientes. É uma plataforma que opera com todos os segmentos do banco, com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no exterior em constante interação. Os programas e ações de aprendizagem fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais e orientam-se pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver a excelência humana e profissional de nossos funcionários;
- Prover soluções para problemas de desempenho profissional;
- Aperfeiçoar a performance organizacional e
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco Y.

Entende-se, portanto, que a Universidade Corporativa agrega valor a este conceito; o que faz ampliar gradativamente a comunidade de aprendizagem, compartilhando conhecimentos com a cadeia de relacionamentos e com a sociedade. Conteúdos relacionados com o desenvolvimento profissional são disponibilizados, bem como notícias e informações.

2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO Y

2.2.1 Da coleta de dados

Para a consecução dos objetivos propostos nesse trabalho, utilizou-se a pesquisa quantitativa, a partir do método Survey, do tipo descritivo. Os dados foram coletados através da aplicação de questionário, vide anexo I, que segundo Marconi e Lakatos (2003), possui as vantagens de economia de tempo para a aplicação, atinge um maior número de pessoas simultaneamente e dá maior liberdade nas respostas em razão do anonimato. O questionário foi desenvolvido utilizando como referência os objetivos principais do modelo de Gestão de Desempenho Profissional adotado pelo banco e focado em verificar a influência que o método possui no desenvolvimento das carreiras dos colaboradores, tanto no âmbito profissional, quanto no intelectual – contendo 12 questões fechadas, sendo duas com respostas do tipo binária e outras 10 com respostas dentro da escala Likert e foi desenvolvido com a ajuda da ferramenta Google Forms.

O questionário foi enviado no dia 10/05 e ficou disponível para respostas até dia 17/05, através da plataforma do Google. Para a análise dos dados utilizou-se de distribuição de frequência associada à estatística descritiva de porcentagem. Segundo Aaker (2001) as estatísticas descritivas geralmente estão associadas à distribuição de frequência ajudando a sumarizar as informações. Para o autor a distribuição de frequência é a maneira mais simples de tabulação de dados: mostra o número de respostas que cada questão recebeu.

Através dos dados percentuais, obtém-se a proporção de colaboradores que estão ou não satisfeitos com o modelo de avaliação da instituição, além de utilizar gráficos para ajudar na visualização dos resultados obtidos.

2.2.2 Objeto do estudo

Fundado em 12 de outubro de 1808 por D. João VI, o Banco Y. foi a primeira instituição bancária a operar no país como também a primeira empresa a realizar uma oferta pública de ações no Mercado de Capitais Brasileiro. Inicialmente tinha o objetivo de financiar a criação de indústria manufatureira no país e após 25 anos passou pela sua primeira grande crise, tendo que encerrar suas operações e só reabriu em 1851 pelo então Visconde de Mauá que anos mais tarde transformou o Banco no único órgão responsável por emitir a moeda do país.

O Banco está diretamente ligado a história e cultura do país, ora incentivando com créditos os produtores rurais no período de 1888, ora dando apoio aos brasileiros que lutaram na Segunda Guerra Mundial, através dos seus escritórios espalhados pela Itália. Atualmente o banco está presente em todos os Estados do País com mais de 4700 pontos de agência, além de atuar em 17 países no exterior, empregando mais de 96 mil pessoas.

A sede da agência que será objeto desse estudo está situada na cidade de Salvador na Bahia e possui atendimento especializado às Micro e Pequenas Empresas, além de atender a empresas de grande porte da capital e Região Metropolitana. A agência também conta com uma plataforma de atendimento, situada na cidade de Cruz das Almas – BA, responsável por atender cerca de 500 empresas da região; é composta por 27 funcionários de carreira, que serão objeto deste trabalho acadêmico.

2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO Y – AGÊNCIA

Ao utilizar-se um padrão escolhido pela Administração para compará-lo com um procedimento e seus resultados, tem-se evidente o exercício tácito de muita uma ação que requer muita sabedoria. Para Araújo (2011, p.32), é “emitir conceito a respeito da aproximação ou do afastamento entre esse padrão e o comportamento ou resultado observado”, o que de fato não é uma tarefa fácil.

“O Banco Y começou a avaliar objetivamente o desempenho dos colaboradores na década de 1960. Desde então a instituição vem investindo no desenvolvimento de um modelo de avaliação que seja o mais adequado, justo e produtivo possível tanto para a empresa, quanto para seus funcionários” (UNIBY, 2011).

“A avaliação de desempenho no Banco Y, nos moldes atuais, teve início em 1982 e se chamava Avaliação de Desempenho Funcional – ADF representou uma grande evolução em relação aos sistemas anteriores” (CARBONE *et al*, 2009).

Para obter a mais fiel adequação às mudanças propostas e exigidas pelo mercado, em 1998, o Banco Y, objeto desse estudo, apresentou a GDP – Gestão de Desempenho Profissional – que se embasou no Balanced Scorecard (BSC).

[...] O balanced scorecard (BSC), modelo gerencial desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), propõe orientar o desempenho da organização e de seus funcionários não apenas na ótica do resultado econômico-financeiro, mas sim, a partir de medidas de desempenho em quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Este modelo objetiva alinhar iniciativas individuais, departamentais e organizacionais em torno dos objetivos estratégicos da organização, mediante utilização e indicadores de curto, médio e longo prazo, nessas quatro expectativas de desempenho. (CARBONE *et al*, 2009)

“O processo de gestão de desempenho deve contribuir para o cumprimento da missão da empresa, bem como para o atingimento dos objetivos definidos em sua estratégia. Para cumprir sua missão e ajustar-se às mudanças estratégicas demandadas pelo mercado, o Banco Y necessita de competências diversas”. (UNIBY, 2017).

Em 2003, durante o IV Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental, foram identificadas algumas distorções na GDP utilizada pelo Banco Y, a partir das reivindicações de funcionários. Em atendimento à demanda, visando minimizar problemas já existentes e evitar futuros desgastes, a Diretoria de Gestão de Pessoas analisou toda a sistemática atual e, através de pesquisa mercadológica,

entendeu que havia necessidade de se manter os pontos considerados de excelência no programa atual, como também rever e melhorar alguns aspectos da GDP. Assim, decidiu-se pela criação de um sistema mais participativo, democrático, justo e eficaz, segundo Uniby (2005): “O modelo atual apresenta flexibilidade, que permite lidar com a individualidade das pessoas e foram revistos vários aspectos, a fim de que, a ferramenta integre desenvolvimento profissional, desempenho e participação” (UNIBY, 2005).

De acordo com a Uniby (2017), a avaliação foi aprimorada em 2005, com a implementação da GDP por competências, ainda utilizada atualmente. Outra grande mudança foi o sentido da avaliação que deixou de ser apenas descendente (avaliação dos subordinados pelo seu superior imediato) e passou a ser também ascendente, pois os funcionários também avaliavam seu superior imediato.

Essa nova avaliação tem por objetivos:

- Orientar o processo de desenvolvimento profissional;
- Contribuir com o planejamento de carreira;
- Facilitar a consecução dos objetivos organizacionais;
- Subsidiar outros sistemas e programas de gestão de pessoas internos

(ARAÚJO, 2011).

Para Brandão e Guimarães (1999) destacaram que as técnicas de avaliação de desempenho evoluíram de um mesmo modelo, no qual o chefe identificava os pontos e fortes e fracos de seus subordinados, para modelos tais como: a avaliação bilateral, em que o desempenho do subordinado é discutido com seu chefe, e a avaliação 360 graus, que inclui múltiplas fontes de avaliação, tais como de clientes, pares, superiores e subordinados.

Para Chiavenato (2006), na maioria das empresas predomina o modo tradicional de avaliação, onde a função de avaliar o funcionário cabe ao gerente, apontando, porém, para outras fontes de avaliação, tais como a avaliação 360º que é o modelo utilizado na GDP. “Na GDP por competências, as múltiplas fontes da avaliação são identificadas no sistema como: superior, pares, subordinados e autoavaliação, cada uma dessas fontes contribui de forma equitativa para a pontuação final recebida pelo avaliado” (UNIBY, 2017). “Participam do processo de gestão de desempenho todos os funcionários lotados no banco, que trabalham, no mínimo, 90 dias no período avaliatório, também funcionários lotados na Fundação Social do Banco e na Gestora de Fundos de terceiros, vinculada à instituição”.

É contínuo o ciclo avaliatório, que está distribuído por três etapas: “planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, integram e se complementam, o período é semestral, coincidindo com os negócios do banco” (UNIBY, 2017). Planejamento: esta etapa inicia o processo avaliatório e envolve a seleção de avaliados, atribuição dos perfis de competências específicas e o registro do acordo de equipe:

[...] A reunião de acordo de equipe é um espaço institucional para dialogar e equalizar as orientações sobre o desempenho esperado de cada funcionário da equipe, esse procedimento permite que todos possam observar com mais objetividade as competências pertinentes aos pares subordinados, e assim, fazer a avaliação mais consistente”. (UNIBY, 2011, p. 7-8)

O Banco Y se relaciona com seus funcionários por meio uma política de Gestão de Pessoas que visa transformar o potencial de cada um em diferencial competitivo, por meio da educação corporativa, da transparência e dos programas de ascensão, de qualidade de vida, recompensa e gestão do desempenho.

“Acompanhamento: nesta etapa ocorre o registro de anotações na GDP, com base nas competências requeridas pelo funcionário em seu trabalho. As anotações podem contemplar tantos comentários de valorização, sobre os pontos positivos observados, bem como, comentários sobre expressão inadequada ou insuficiente de determinada competência e as devidas indicações de ações de aprimoramento”. (UNIBY, 2011)

O acompanhamento deve ocorrer ao longo de todo o ciclo avaliatório. Sua qualidade é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para o atingimento dos objetivos. Nesta etapa deve ocorrer o registro das anotações, com base na observação da expressão das competências no trabalho.

“Encerramento: é a última etapa do processo da GDP, nesta fase são atribuídos conceitos a respeito das competências expressas pelo avaliado, que fornece subsídio para elaboração do PDC (Plano de Desenvolvimento de Competências), e por fim, a verificação do placar de desempenho”. (IN, 2023)

Nessa etapa, que é última, são atribuídos definitivamente os conceitos a respeito das competências apresentadas pelo avaliado. Enquanto isso, o Plano de Desenvolvimento de Competências [...] *“complementa o processo de gestão de desempenho profissional. O objetivo do PDC é auxiliar o funcionário em seu desenvolvimento profissional, no planejamento no desenvolvimento de sua carreira e*

na orientação de sua trajetória profissional” (INSTRUÇÃO NORMATIVA CODIFICADA, 2023, p. 1).

O Plano de Desenvolvimento de Competências é uma opção oferecida ao funcionário. A sua elaboração é um ato de vontade e não uma imposição. *“Um pressuposto fundamental do PDC é que o funcionário é agente do seu desenvolvimento e decide quando, quantas e quais ações de desenvolvimento deseja obter. Porém, a ação de capacitação que envolver investimento da Empresa (tempo, recursos, materiais, viagens, etc.) deve ser compatibilizada com as condições e possibilidades oferecidas pela unidade onde trabalha” (INSTRUÇÃO NORMATIVA CODIFICADA – IN, 2023).*

“Competência representa combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional”. (INSTRUÇÃO NORMATIVA CODIFICADA – IN, 2023)

Para Chiavenato (2006), *“uma competência constitui-se de uma dinâmica de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, fornecer conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa. Em cada indivíduo, a competência é construída de forma intrínseca, a partir de suas características inatas e adquiridas”.*

[...] na GDP por Competências, os funcionários são avaliados a partir de um modelo de desempenho desenhado pela Empresa. Esse modelo é constituído por um conjunto de competências, definidas pelo Banco como necessárias para que ele atue em um mercado muito competitivo e cumpra seus compromissos como empresa. (UNIBY, 2011, p. 8)

As competências a serem avaliadas são classificadas em:

- Fundamentais: corresponde o foco de interesse da empresa e devem ser expressas por todos os funcionários, essas competências estão distribuídas nas 05 perspectivas de desempenho: financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade;
- Específicas: variam de acordo com a área de atuação na unidade e com papel ocupacional desempenhado pelo funcionário;
- Gerenciais: devem ser expressas pelos funcionários que exercem funções gerenciais. (UNIBY, 2011);

“O desempenho do funcionário é acompanhado constantemente e mensurado nas cinco perspectivas de desempenho, e com base nessas informações é gerado o placar de desempenho, que reflete a priorização de cada perspectiva de acordo com a Estratégia Corporativa à função exercida pelo funcionário” (INSTRUÇÃO NORMATIVA CODIFICADA – IN, 2023).

[...] essa mensuração orienta a busca pelo equilíbrio das ações empresariais, necessárias para manter o nível de competitividade do Banco e garantir a sua capacidade de atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do país, conforme explicitado em sua missão. (UNIBY, 2011, p.14)

“O Banco procura especificar com clareza quais as competências de que necessita para cumprir sua missão e atingir seus objetivos. A GDP por competências ajuda nessa indicação, pois mostra ao funcionário se ele está atendendo às expectativas da empresa, e se não estiver, aponta a ‘lacuna de desempenho’ e sugere como reduzi-la”. (UNIBY, 2011).

[...] é necessário estabelecer em nossas unidades de trabalho, a premissa de que temos que ser competitivos em relação à concorrência e cooperativos internamente. A riqueza de uma equipe está em sua capacidade de articular as competências de seus componentes, promovendo sua complementaridade. (UNIBY, 2011, p. 26)

“A GDP por Competências foi implementada em 2005. Para que os funcionários conheçam os seus fundamentos e sua operacionalização, além de curso autoinstrucional dirigido a todos os funcionários, a Universidade Corporativa, oferece também um curso presencial os funcionários, a Oficina GDP (UNIBY, 2011). As perspectivas de desempenho consideradas pelo Banco Y são: Financeira, Clientes, Processos Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade, correspondendo aos focos de interesse da Empresa e avaliadas dentro das dimensões de competências e metas” (BIAZIN, 2007, p.18).

Através da Universidade Corporativa, o funcionário também tem acesso a diversos cursos autoinstrucionais focados no desenvolvimento de competências que necessitem de aprimoramento durante o ciclo avaliatório da GDP.

3. CAPÍTULO II: ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste tópico, será apresentado o resultado dos questionários aplicados aos 27 funcionários da agência, objeto deste estudo, bem como a análise dos dados coletados, a fim de demonstrar a percepção dos colaboradores quanto a eficácia da ferramenta no que diz respeito ao desenvolvimento funcional deles. Desses, apenas 3 não responderam ao questionário, o que representa uma assertividade de 89% na sua aplicação.

Primeiramente será demonstrado o **perfil dos funcionários**, baseado nos dados coletados durante a aplicação dos questionários.

- No que diz respeito ao sexo, 17 funcionários são do sexo masculino, representando 71% e 7 são do sexo feminino, o que se refere a 29% do total.

- Quanto ao grau de escolaridade, observou-se que 17 funcionários (71%) possuem pós-graduação. Outros 5 (21%) possuem nível superior completo e apenas 2 (8%) estão em processo de conclusão de formação acadêmica.

- Quanto ao tempo que trabalha na instituição, 16 colaboradores (67%) estão lá há mais de 10 anos; 7 deles (29%) laboram entre 5 e 10 anos na empresa e 1 funcionário (4%) atua na empresa entre 1 e 5 anos.

A seguir serão apresentados os dados coletados acerca da percepção dos entrevistados no que diz respeito à Gestão de Desempenho Profissional – GDP. Inicialmente foram realizadas duas perguntas com resposta binária e as demais seguem a escala Likert, onde se busca medir o grau de satisfação dos funcionários com o processo objeto deste estudo.

Você considera fundamental um sistema de avaliação de desempenho profissional no Banco?

24 respostas

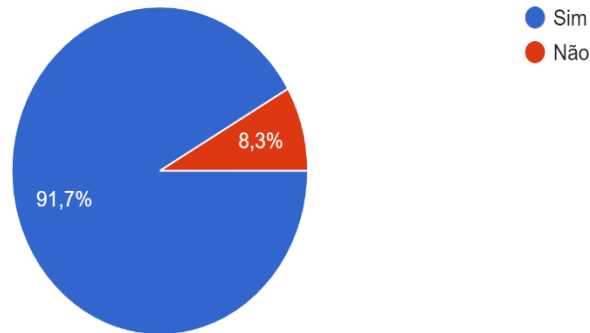


Gráfico 1: Quanto ser fundamental um sistema de avaliação de desempenho.

Quando questionados se eles acreditavam ser fundamental um sistema de avaliação de desempenho profissional no banco, apenas 2 funcionários disseram que tal ferramenta não era necessária dentro da organização, contudo a maioria dos colaboradores concordam que é fundamental que a empresa avalie o desempenho do seu corpo funcional, conforme gráfico acima.

Com o resultado da pesquisa, chega-se à conclusão de que apesar de não ser unanimidade entre os participantes da pesquisa, mais de 90% acreditam que o Banco necessita de um sistema para avaliar o desempenho dos seus colaboradores, ornando a instituição cada vez mais competitiva no mercado financeiro.

Você acredita que o modelo de GDP utilizado pelo Banco contribui para o desempenho e desenvolvimento profissional?

24 respostas

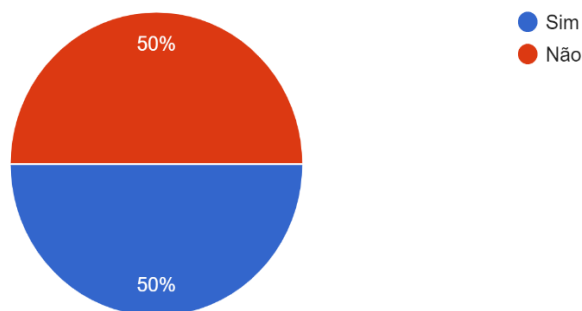


Gráfico 2: Quanto a contribuição da GDP para o desempenho e desenvolvimento profissional.

Quando analisamos as diferentes percepções dos colaboradores sobre o modelo de Gestão de Desempenho Profissional (GDP) em relação ao seu impacto no desempenho e desenvolvimento profissional, observamos uma divisão clara de opiniões. Metade dos colaboradores acredita que o sistema é importante para promover seu crescimento dentro da instituição, enquanto a outra metade não enxerga essa contribuição.

Essa divergência de pontos de vista revela que o modelo de GDP não está cumprindo plenamente um de seus principais objetivos: orientar o processo de desenvolvimento profissional dos funcionários. Aqueles que não veem valor na GDP podem sentir que o sistema é burocrático, focado em métricas superficiais e que não reflete adequadamente suas habilidades e potenciais. Como resultado, esses colaboradores podem não se sentir motivados a se engajar no processo e podem até mesmo considerá-lo irrelevante para o seu crescimento na empresa.

Essa constatação reforça a necessidade de uma revisão no modelo adotado pelo Banco, a fim de alcançar maior grau de satisfação entre os participantes do processo. É fundamental que a GDP seja mais do que apenas uma formalidade ou uma caixa para marcar itens em uma lista de verificação. Ela deve ser uma ferramenta efetiva para o desenvolvimento e o crescimento profissional dos colaboradores.

Ela auxilia no meu desenvolvimento profissional e planejamento de carreira

24 respostas

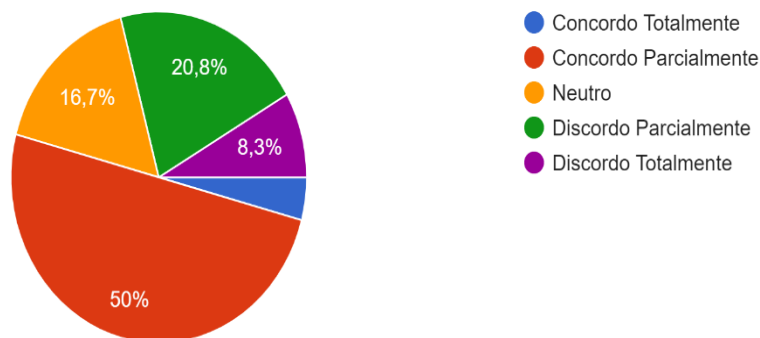


Gráfico 3: Sobre o auxílio da ferramenta no desenvolvimento profissional e no planejamento de carreira.

Como forma de simplificar a análise dos resultados, os entrevistados serão divididos em três grupos, os que discordam, os que concordam e os que não tem uma opinião definida sobre o conteúdo da pergunta.

Ao examinar as opiniões dos entrevistados sobre o auxílio da Gestão de Desempenho Profissional (GDP) no crescimento profissional e planejamento de carreira, observou-se uma diversidade de perspectivas. Os resultados revelam que 54% dos entrevistados acreditam que a GDP desempenha o papel de colaborar efetivamente com seu desenvolvimento profissional. No entanto, 29% discordam dessa afirmação, considerando que a ferramenta não contribui significativamente para o aprimoramento de suas habilidades e crescimento dentro da organização. Além disso, 17% dos entrevistados permanecem neutros em relação ao papel da ferramenta em sua carreira.

Os dados apresentados demonstram que há uma divisão de opiniões entre os colaboradores quando se trata da efetividade da GDP como ferramenta de apoio ao crescimento profissional. Aqueles que acreditam no potencial da GDP tendem a reconhecer sua importância na definição de metas, no feedback construtivo e no direcionamento para o desenvolvimento de habilidades relevantes para a carreira. Esses indivíduos veem valor na avaliação de desempenho e percebem que ela pode oferecer oportunidades de aprendizado e progresso, impulsionando seu crescimento dentro da organização.

Por outro lado, os 29% que discordam da eficácia da GDP podem ter suas razões baseadas em experiências negativas, como uma percepção de que o sistema é falho, subjetivo ou desalinhado com as expectativas pessoais de crescimento. Esses colaboradores podem sentir que a GDP não fornece informações úteis ou oportunidades reais para o desenvolvimento profissional, levando-os a desacreditar em seu valor.

Já os 17% que permanecem neutros podem refletir uma falta de clareza ou compreensão em relação à GDP, ou talvez não tenham tido experiências significativas com a ferramenta até o momento. É importante considerar que as percepções individuais podem variar de acordo com a cultura organizacional, o estilo de gestão e as expectativas pessoais de cada colaborador.

Auxilia para aumentar meu comprometimento com o Banco

24 respostas

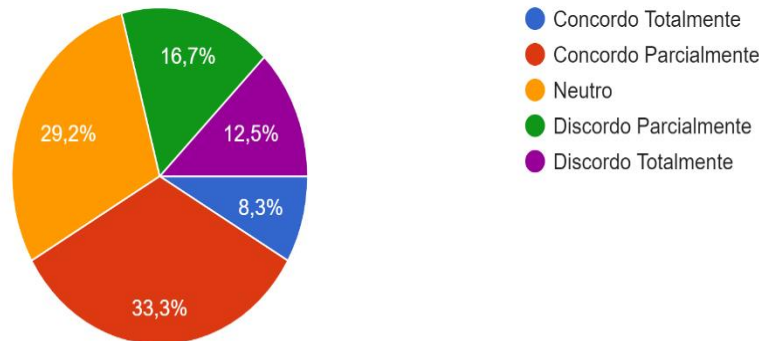


Gráfico 4: Quanto ao aumento de comprometimento causado pela GDP.

Quando a pergunta diz respeito ao auxílio que a ferramenta traz para aumentar o comprometimento do funcionário com a instituição, 42% dos funcionários, a GDP é percebida como uma ferramenta que efetivamente aumenta o seu comprometimento com o Banco. Esses colaboradores provavelmente veem a GDP como um mecanismo que valoriza e reconhece seu desempenho e contribuição, o que pode gerar um senso de valorização e pertencimento à organização. Além disso, a GDP pode servir como uma plataforma para estabelecer metas claras e alinhadas com os objetivos da empresa, o que pode motivá-los a se empenharem em alcançar resultados significativos.

29% não concordam nem discordam da ideia de que a GDP auxilia no aumento do comprometimento podem refletir uma posição ambivalente em relação à ferramenta. Esses colaboradores podem ter tido experiências mistas ou insuficientes para formar uma opinião definitiva sobre o impacto da GDP em seu comprometimento. Ou podem considerar que outros fatores além da GDP também influenciam seu nível de engajamento, tornando difícil atribuir exclusivamente à ferramenta a responsabilidade por aumentar seu comprometimento.

Por outro lado, outros 29% dos entrevistados discordam que a GDP tenha um papel relevante no aumento do comprometimento deles com a instituição. Esses funcionários podem perceber a GDP como um processo burocrático, que não reflete adequadamente suas contribuições e valor no ambiente de trabalho. Eles podem acreditar que seu comprometimento com a organização é mais influenciado por

fatores como a cultura organizacional, liderança inspiradora, oportunidades de crescimento e reconhecimento, em detrimento da avaliação de desempenho formal.

Avalia adequadamente as competências e experiências dos funcionários

24 respostas

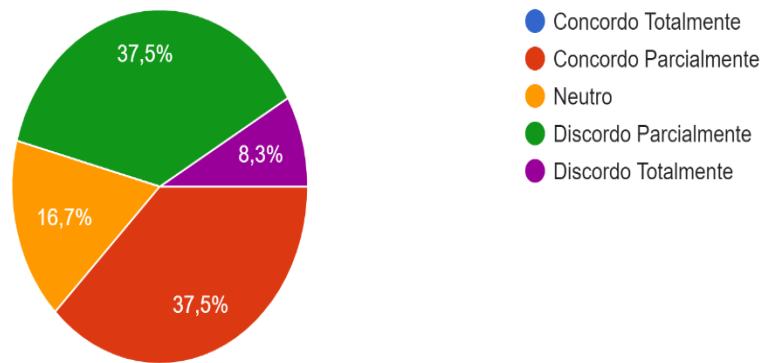


Gráfico 5: Quanto a avaliação adequada das competências e experiências dos funcionários.

Uma parcela significativa, representando 46% dos funcionários, discorda da afirmação de que a GDP realiza uma avaliação adequada de suas competências e experiências. Esse resultado indica que boa parte do corpo funcional não está satisfeita com o processo de avaliação adotado pela instituição. Esses colaboradores podem ter diferentes motivos para expressar sua discordância, como falta de clareza nos critérios de avaliação, percepção de viés ou subjetividade nas decisões de avaliação, ou a ausência de uma conexão efetiva entre a avaliação e o desenvolvimento de suas carreiras.

Por outro lado, 37% dos entrevistados concordam que a ferramenta da GDP os avalia adequadamente, levando em consideração suas competências e experiências. Esses funcionários podem sentir que o processo de avaliação é justo, transparente e alinhado com as exigências de suas funções. Eles podem perceber que a GDP fornece um feedback relevante e valioso, identificando seus pontos fortes e áreas de melhoria, e contribuindo para seu desenvolvimento profissional.

Já os 17% que se mantêm neutros não têm uma opinião clara sobre a adequação da avaliação realizada pela GDP em relação às suas competências e experiências. Essa neutralidade pode refletir uma falta de conhecimento ou experiência significativa com o processo de avaliação, ou até mesmo uma falta de

compreensão sobre como a avaliação está relacionada ao desenvolvimento de suas carreiras.

No entanto, é importante ressaltar que dentre os 24 entrevistados, 11 não concordam com os métodos adotados pelo banco para avaliar suas competências e experiências. Essa constatação reforça a necessidade de uma reflexão profunda sobre o processo de avaliação. É fundamental que a instituição avalie criticamente seus métodos atuais, considerando as preocupações e opiniões dos funcionários insatisfeitos.

Uma reflexão abrangente pode envolver uma análise dos critérios de avaliação, buscando torná-los mais objetivos, claros e alinhados com as competências relevantes para cada função. Além disso, é importante promover um diálogo aberto com os funcionários para compreender melhor suas expectativas e necessidades em relação à avaliação, garantindo uma abordagem mais inclusiva e participativa.

Em suma, com base nos resultados apresentados, é evidente que uma reflexão cuidadosa sobre o processo de avaliação da GDP é necessária para atender às expectativas e necessidades dos funcionários. Ao promover uma avaliação mais justa, transparente e alinhada com as competências e experiências dos colaboradores, a instituição pode fortalecer o comprometimento, a motivação e o desenvolvimento profissional de sua equipe.

Auxilia a identificação de funcionários com competências e experiências necessárias para o intento do banco

24 respostas

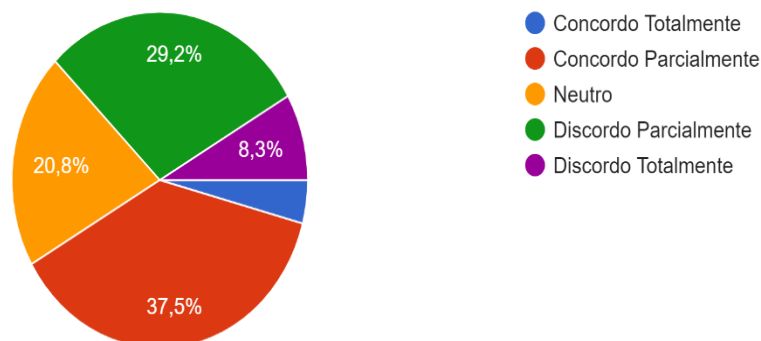


Gráfico 6: Quanto ao auxílio na identificação de funcionários com competências e experiências necessárias para o intento do banco.

A análise apresentada destaca a percepção dos funcionários em relação à capacidade da GDP de auxiliar na identificação de funcionários com competências e experiências alinhadas aos objetivos do Banco. Os dados revelam diferentes opiniões entre os entrevistados.

Inicialmente, observa-se que 42% dos funcionários concordam que a GDP auxilia na identificação de colaboradores com competências e experiências adequadas aos propósitos da instituição. Esses funcionários podem perceber que a ferramenta de gestão desempenha um papel efetivo na identificação e no reconhecimento das habilidades e conhecimentos necessários para atender às demandas e metas organizacionais. Eles podem acreditar que a GDP contribui para a seleção e alocação adequada dos funcionários, visando o alcance dos objetivos institucionais.

Em contrapartida, 37% dos entrevistados discordam que a GDP cumpra esse papel de auxiliar na identificação de funcionários com as competências necessárias. Essa porcentagem considerável indica que uma parte significativa dos colaboradores não está satisfeita com o método utilizado pela ferramenta para avaliar e identificar as competências e experiências relevantes. Eles podem perceber lacunas no processo de avaliação que não permitem uma análise adequada das habilidades e conhecimentos dos funcionários, resultando em uma identificação inadequada das competências necessárias para o Banco.

Os 21% dos entrevistados que se mantêm neutros indicam que não possuem uma opinião clara sobre a capacidade da GDP de auxiliar na identificação de funcionários com competências e experiências adequadas.

A análise também ressalta a insatisfação existente quando o assunto é a avaliação adequada das competências dos colaboradores. Essa insatisfação pode ter implicações significativas, como a falta de alinhamento entre as competências dos funcionários e as necessidades do Banco, o que pode impactar negativamente o desempenho organizacional e a efetividade das equipes de trabalho.

Houve mudanças na gestão das carreiras dos funcionários com a implantação do modelo de avaliação

24 respostas

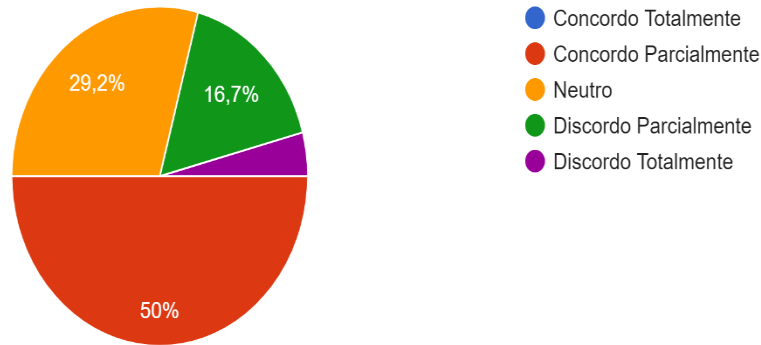


Gráfico 7: Quanto a mudanças na gestão das carreiras dos funcionários com a implantação do modelo de avaliação.

Quando questionados se houve mudança na gestão de suas carreiras após a implantação do modelo de avaliação de desempenho funcional, os resultados revelam a percepção dos colaboradores em relação ao papel da GDP nesse aspecto.

Metade dos entrevistados concorda que a GDP teve um papel importante na gestão do seu crescimento profissional. Esses funcionários percebem que o modelo de avaliação de desempenho contribuiu positivamente para a sua trajetória de carreira, auxiliando na identificação de pontos fortes, oportunidades de desenvolvimento e no direcionamento de seus esforços para alcançar metas e objetivos profissionais. Eles reconhecem a importância do programa para sua ascensão profissional e para o gerenciamento de sua carreira dentro da instituição.

Por outro lado, 21% dos colaboradores discordam que a GDP tenha desempenhado um papel importante na gestão de seus crescimentos profissionais. Esses funcionários podem ter diferentes perspectivas e argumentos para justificar sua discordância, como a percepção de que o modelo de avaliação não é abrangente o suficiente, a falta de correlação entre a avaliação e as oportunidades de crescimento ou a ausência de suporte e acompanhamento adequados para o desenvolvimento da carreira.

Outros 29% dos entrevistados não concordam nem discordam do fato de a GDP ter contribuído para a gestão de suas carreiras. Esses colaboradores podem não

ter tido uma experiência significativa de mudanças ou impactos em suas carreiras após a implantação do programa.

No entanto, é relevante ressaltar que a maioria dos entrevistados entende que o modelo de avaliação de desempenho implantado pela instituição tem contribuído para o desenvolvimento de suas carreiras e cumprido com o objetivo do programa, que é promover a ascensão profissional. Essa percepção positiva indica que a GDP tem sido efetiva em auxiliar os funcionários na gestão de suas carreiras, fornecendo orientações e direcionamentos para o seu crescimento profissional dentro da organização.

Essa constatação destaca a importância de continuar aprimorando e aperfeiçoando o modelo de avaliação de desempenho, considerando as opiniões e sugestões dos colaboradores que discordam ou estão neutros em relação aos impactos do programa. A instituição pode buscar formas de tornar o processo de avaliação mais transparente, abrangente e alinhado com as expectativas e necessidades dos funcionários, assegurando que seja uma ferramenta eficaz para a gestão e desenvolvimento de suas carreiras.

O sistema GDP pode auxiliar na sua capacitação e ascensão profissional

24 respostas

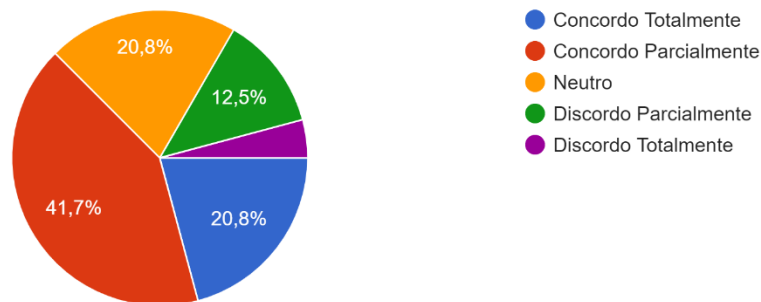


Gráfico 8: Quanto ao auxílio na capacitação e ascensão profissional.

Ao serem questionados sobre a capacidade do sistema de gestão de desempenho (GDP) em auxiliar na capacitação e ascensão profissional, os funcionários expressaram suas opiniões, fornecendo uma visão abrangente sobre a percepção em relação ao papel da ferramenta nesse processo de crescimento na organização.

A análise dos dados revela que a maioria dos funcionários, correspondendo a 62% dos entrevistados, concorda que a GDP possui importância no auxílio à

capacitação e ascensão profissional. Esses funcionários reconhecem que o sistema de gestão de desempenho contribui de forma positiva para o desenvolvimento de suas competências, habilidades e conhecimentos, facilitando seu crescimento dentro da organização. Eles valorizam o suporte fornecido pela ferramenta na identificação de áreas de aprimoramento e no direcionamento de oportunidades de capacitação e progresso na carreira.

Por outro lado, 17% dos colaboradores discordam que a ferramenta auxilia na sua formação profissional. Esses funcionários podem ter uma percepção diferente sobre o impacto e a eficácia da GDP no processo de capacitação e ascensão. Eles podem acreditar que outros fatores ou recursos são mais relevantes para o seu desenvolvimento profissional, ou podem ter experimentado limitações no uso da ferramenta que afetaram sua percepção sobre seus benefícios.

Uma parcela de 21% dos entrevistados se mantém neutra em relação ao papel da GDP em suas carreiras, indicando que possuem uma posição indecisa ou uma visão equilibrada sobre a contribuição da ferramenta para sua capacitação e ascensão profissional. Esses funcionários podem ter uma percepção limitada ou ambígua sobre os impactos específicos do sistema de gestão de desempenho em sua trajetória profissional.

No entanto, é importante destacar que o grau de satisfação geral dos colaboradores quanto ao auxílio prestado pela GDP no que diz respeito à capacitação e ascensão profissional é elevado. Apenas 4 dos 24 entrevistados manifestaram-se contrários à afirmação, indicando que a maioria dos funcionários está satisfeita com a contribuição da ferramenta nesse aspecto.

Essa alta satisfação demonstra que a GDP desempenha um papel significativo na capacitação e no desenvolvimento dos colaboradores, fornecendo suporte e orientação para seu crescimento profissional. A ferramenta auxilia na identificação de necessidades de treinamento, promoção de feedback construtivo, estabelecimento de metas e no direcionamento de oportunidades de aprendizado e progressão na carreira.

Os objetivos da avaliação do sistema GDP estão sendo alcançados

24 respostas

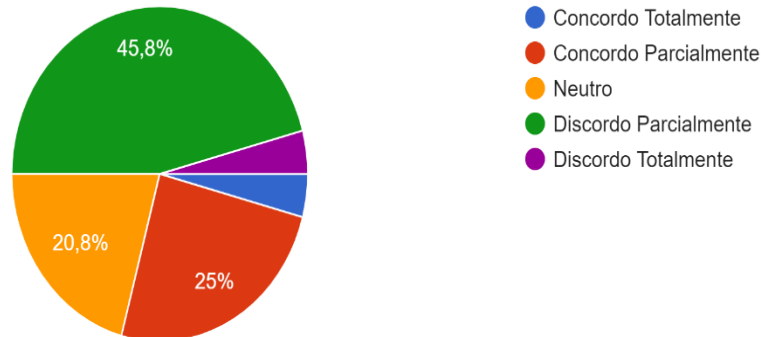


Gráfico 9: Quanto ao alcance dos objetivos do sistema de GDP.

Quando os funcionários foram solicitados a avaliar se os objetivos do sistema de Gestão de Desempenho (GDP) estavam sendo alcançados, foram observados níveis significativos de insatisfação. A metade dos entrevistados, correspondendo a 50% do total, expressou discordância em relação ao alcance desses objetivos pela instituição, por meio do método implantado para avaliá-los. Essa proporção considerável de funcionários insatisfeitos indica que existe uma percepção generalizada de que os propósitos do sistema de GDP não estão sendo plenamente atingidos.

Além disso, 21% dos funcionários se mantiveram neutros em relação à afirmação, indicando uma indecisão ou uma falta de clareza sobre se os objetivos estão sendo alcançados ou não.

Por outro lado, 29% dos entrevistados acreditam que os objetivos do sistema são alcançados por meio da GDP. Esses funcionários demonstram uma visão mais positiva e confiam na eficácia do sistema de gestão de desempenho em direção ao cumprimento de seus propósitos. Eles podem ter experimentado benefícios tangíveis em suas carreiras ou ter uma percepção mais alinhada com as práticas e diretrizes estabelecidas pela instituição.

Ao comparar as respostas da questão anterior, na qual a maioria dos respondentes se mostrou satisfeita com o auxílio fornecido pela GDP em relação à sua carreira, com as respostas da questão atual sobre o alcance dos objetivos do sistema, surge um impasse. Essa aparente contradição pode ser atribuída a vários

fatores, como a percepção individual de cada funcionário, a experiência pessoal com o sistema de GDP e a compreensão dos objetivos estabelecidos.

Essa discrepância entre as respostas pode indicar uma desconexão entre a percepção individual dos funcionários e a avaliação geral dos resultados do sistema de gestão de desempenho.

Através do GDP, percebi mudança no meu entusiasmo e dedicação ao seu trabalho
24 respostas

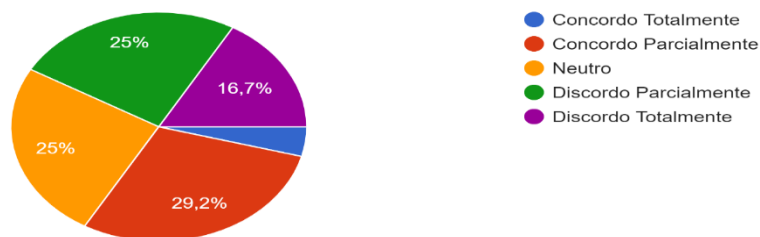


Gráfico 10: Quanto a percepção de mudança no entusiasmo e dedicação ao trabalho.

Quando questionados sobre a percepção deles acerca de uma mudança no entusiasmo e na dedicação ao trabalho, os resultados obtidos revelam que uma parcela considerável dos colaboradores, correspondendo a 42% dos entrevistados, discorda que a GDP tenha gerado qualquer mudança em seu comportamento dentro da organização. Esses funcionários não perceberam um impacto significativo na forma como se dedicam ao trabalho ou no seu nível de entusiasmo após a implementação do processo avaliatório.

Por outro lado, 33% dos entrevistados perceberam uma mudança em sua forma de dedicação ao trabalho e em seu entusiasmo após a implantação do processo avaliatório da GDP. Esses funcionários relataram uma melhoria na motivação e no comprometimento com suas atividades profissionais. Além disso, 25% dos colaboradores se mantiveram neutros em relação à questão, não expressando uma opinião clara sobre a mudança de entusiasmo e dedicação ao trabalho após a implantação da GDP.

Ao analisar a junção dos colaboradores que se mantiveram neutros àqueles que discordam que o sistema tem impacto na forma como enxergam a organização, observa-se que mais da metade do quadro funcional da agência está incluída nessa estatística. Essa constatação indica a existência de um problema a ser analisado

pelos idealizadores do processo de avaliação. É fundamental que os responsáveis pelo sistema de gestão de desempenho avaliem cuidadosamente os resultados e busquem entender as razões por trás dessa falta de percepção de mudança ou discordância. Isso é crucial, uma vez que o objetivo da GDP é impulsionar e conduzir a equipe ao alcance de resultados cada vez melhores.

Minha avaliação foi realizada de acordo com as competências do meu cargo, me propiciando oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa

24 respostas

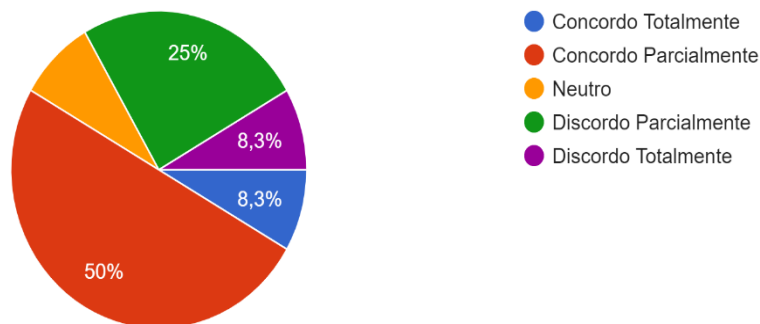


Gráfico 11: Quanto à avaliação estar de acordo com as competências do cargo, proporcionando oportunidade de ascensão dentro da empresa.

Ao serem questionados sobre se a avaliação está de acordo com as competências do cargo e se proporciona oportunidades de crescimento dentro da organização, os funcionários expressaram suas opiniões, fornecendo uma visão sobre a percepção em relação à justiça e eficácia da GDP nesses aspectos.

A análise dos dados revela que 58% dos entrevistados concordam com a afirmação de que a avaliação está de acordo com as competências do cargo e proporciona oportunidades para crescer dentro da organização. Esses funcionários percebem que o sistema de avaliação considera adequadamente as habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho do cargo e oferece caminhos claros de progressão na carreira.

Por outro lado, 33% dos colaboradores discordam da afirmação, expressando a percepção de que a GDP não os avalia adequadamente e não proporciona oportunidades significativas de ascensão na empresa. Esses funcionários podem sentir que suas competências e contribuições não são devidamente reconhecidas ou

valorizadas no processo de avaliação, o que resulta em uma falta de confiança no sistema e na percepção de barreiras para o avanço na carreira.

Adicionalmente, 9% dos entrevistados mantiveram-se neutros em relação à afirmação, acredita-se que os mesmos não percebem o impacto que o sistema de avaliação gera em suas carreiras.

Considerando os resultados obtidos, pode-se concluir que a maioria dos funcionários (58%) percebe uma certa justiça no que diz respeito à avaliação das competências do cargo e às oportunidades de crescimento oferecidas pela organização. Essa percepção positiva sugere que a GDP é capaz de avaliar de forma efetiva as competências necessárias para o desempenho dos cargos e proporcionar caminhos claros de progressão na carreira.

No entanto, é importante levar em consideração a opinião dos 33% dos funcionários que discordam da afirmação. Suas preocupações devem ser consideradas e investigadas para identificar possíveis lacunas ou falhas no processo de avaliação e no fornecimento de oportunidades de crescimento

Estou satisfeito com o modelo de avaliação adotado pelo banco
24 respostas

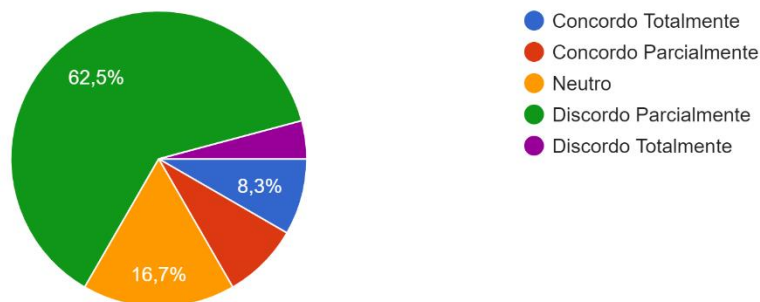


Gráfico 12: Quanto a satisfação com o modelo de avaliação adotado pelo Banco.

Ao serem questionados sobre a satisfação com o modelo de avaliação adotado pela instituição, os funcionários expressaram sua opinião, revelando um cenário de insatisfação significativo.

A análise dos dados mostra que 66% dos funcionários não estão satisfeitos com o sistema de avaliação pelo qual são avaliados. Essa proporção expressiva indica que uma grande parcela dos colaboradores não está contente com o modelo de gestão de desempenho atualmente utilizado. Essa insatisfação pode ser atribuída a

vários fatores, como a falta de clareza nos critérios de avaliação, a falta de equidade no processo, a percepção de que o sistema não reconhece adequadamente seu desempenho ou a falta de transparência nas decisões relacionadas à avaliação.

Por outro lado, 17% dos funcionários estão satisfeitos com o modelo de avaliação adotado, entendendo que ele está de acordo com às expectativas criadas para a ferramenta. Outros 17% dos funcionários mantêm uma posição neutra em relação à satisfação com o modelo de avaliação.

No entanto, considerando que a maioria dos funcionários (66%) expressou insatisfação com o sistema de avaliação adotado, é evidente que o processo de gestão de desempenho utilizado pela instituição precisa passar por uma revisão. É necessário analisar criticamente o modelo atual, identificar as falhas e lacunas que estão causando essa insatisfação generalizada e buscar soluções para melhorar a eficácia e a justiça do sistema.

Em resumo, diante da insatisfação expressa pela maioria dos funcionários em relação ao modelo de avaliação adotado, é essencial que a instituição tome medidas para revisar e aprimorar o sistema de gestão de desempenho. Isso permitirá que ele desempenhe seu papel de forma eficaz, motivando os colaboradores e promovendo o crescimento profissional dentro da organização.

4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar como a Gestão de Desempenho Profissional – GDP influencia no desenvolvimento da carreira profissional do funcionário do Banco Y em uma agência da empresa na capital baiana.

Com o apoio da literatura, foi possível perceber a necessidade de estar sempre atento à opinião dos colaboradores, uma vez que são peças fundamentais para a instituição alcançar seus objetivos e metas.

Conclui-se, igualmente, que a integração entre satisfação pessoal e competências adequadas é o melhor caminho para que as organizações sejam competitivas diante das constantes mudanças exigidas pelo mercado. Nesse sentido, a avaliação de desempenho por competências emerge como uma ferramenta estratégica que busca promover a harmonização dessa união.

A satisfação pessoal dos colaboradores desempenha um papel fundamental na sua motivação, engajamento e produtividade. Quando os funcionários estão satisfeitos com o trabalho que realizam e sentem que suas necessidades pessoais e profissionais estão sendo atendidas, tendem a estar mais comprometidos e dispostos a contribuir com o sucesso da organização. Por outro lado, competências adequadas são essenciais para que as pessoas desempenhem suas funções de maneira eficaz e eficiente, atendendo às demandas e exigências do mercado em constante transformação.

A avaliação de desempenho por competências proporciona uma abordagem mais abrangente e precisa para medir e desenvolver as habilidades e conhecimentos dos colaboradores. Ao invés de se basear apenas em critérios subjetivos ou em resultados isolados, essa abordagem considera as competências-chave necessárias para o desempenho efetivo de cada função. Dessa forma, é possível identificar lacunas de habilidades, oferecer treinamentos direcionados e direcionar os esforços de desenvolvimento para áreas específicas, de acordo com as necessidades da organização e de cada indivíduo.

Ao promover a união entre satisfação pessoal e competências, a avaliação de desempenho por competências contribui para o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais. Os colaboradores sentem-se valorizados e compreendem como seu trabalho está conectado ao propósito e às metas da empresa. Isso gera um ambiente de trabalho mais harmonioso, no qual todos trabalham em direção a um objetivo comum, impulsionando a competitividade e a capacidade de adaptação da organização frente às mudanças do mercado.

Portanto, a utilização da avaliação de desempenho por competências é uma estratégia eficaz para fortalecer a união entre satisfação pessoal e competências adequadas. Essa abordagem proporciona uma visão mais completa dos colaboradores e ajuda a identificar e desenvolver as competências necessárias para impulsionar o sucesso da organização em um ambiente de negócios em constante evolução.

Na análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, pode-se concluir que a maioria dos pesquisados, encontra-se satisfeitos no que diz respeito ao auxílio que o processo adotado pela instituição proporciona para seus colaboradores quando o assunto é o desenvolvimento profissional e a capacitação, como demonstra as respostas das questões 3, 7, 8 e 11. Tal fato demonstra, nesse quesito, a

importância que a ferramenta de avaliação e gestão de desempenho tem para os funcionários do Banco.

Contudo, vale ressaltar que ao analisarmos as respostas dos gráficos 4 e 12 onde trata do alcance dos objetivos e da satisfação com o modelo adotado, o índice de insatisfação dos respondentes é bastante elevado, ainda mais se considerar que aqueles que se mantiveram neutros podem desenvolver uma insatisfação com o processo. Logo, é necessário que a empresa esteja atenta a estes sinais para buscar uma rápida correção do modelo, a fim de aumentar o grau de satisfação com o método e alcançar os objetivos para os quais foi desenvolvido.

Como resposta ao objetivo principal deste trabalho, conclui-se que atualmente o método adotado para avaliar o desempenho dos colaboradores da instituição, não é unanimidade entre eles, haja vista que o grande número de funcionários insatisfeitos em grande parte das perguntas respondidas. Dessa forma, considerando a tendência de insatisfação observada na maioria das perguntas, é necessário realizar uma avaliação especial das questões em que os colaboradores estão mais insatisfeitos, a fim de alcançar um grau de satisfação mais elevado com o método.

Como limitação do desenvolvimento deste trabalho, é importante mencionar a incerteza em relação à fidelidade das respostas ao questionário aplicado. Além disso, os entrevistados simbolizam uma pequena amostra de todo o quadro de funcionários do Banco Y, o que não possibilita a generalização dos resultados obtidos.

Sendo assim, como contribuição, sugere-se a realização de uma pesquisa envolvendo todos os funcionários da instituição que são o público-alvo da GDP por Competências. Tal pesquisa ser direcionada em princípio a itens onde se constatou algum indício de tendência à insatisfação. Para além desses itens, outros seriam: avaliação adequada das experiências e competências dos colaboradores; identificação dos colaboradores com as competências necessárias para atender às necessidades do banco; consideração dos pontos positivos e negativos de cada colaborador; estímulo ao aumento do comprometimento com o Banco e valorização da qualificação profissional, facilitando o reconhecimento do mérito. Tal sugestão baseia-se na necessidade de se obter o mais alto nível de satisfação possível em relação ao método de avaliação de desempenho utilizado, aproveitando-se críticas e sugestões feitas pelos próprios colaboradores.

5. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. Tradutor Reynaldo Cavalheiro Marcondes. – São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, Igor H. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1983. In: HANASCHIRO, D.; TEIXEIRA, M. L.; ZACARRELI, L. **Gestão do Fator Humano**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BAHRY, Carla Patrícia; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, v.56, n.2, abr./jun., 2005, p.179-194.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** In: Anais do 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competência e gestão de desempenho**. In: WOOD Jr., Thomaz. Gestão empresarial: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002, p.55-70.

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

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

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). As Pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, p. 133-146.

GRAMIGNIA, M. R. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Pearson Education, 2002. In: LARA, Janayna F. e SILVA, Marlene B. Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização. Artigo disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001&a_rea=d8>.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas**. In: Anais do III Congresso Internacional do Clad. Madri, 1998.

HAIR Jr., Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Trad. Lene Belon Ribeiro. – Porto Alegre: Brookman, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. – 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competência**. Entrevista disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4511>>.

Material do curso para funcionários do Banco Y: **Gestão de Desempenho por Competências**. Realizado pela Universidade Corporativa Banco Y/2005. Disponível em:
<<https://www13.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/func/cur/ctlg/DetalheCurso.jsp?CatalogoCurso.codigo=230>>.

Revista PROFI. **Gestão de Desempenho por Competências**. Brasília: Universidade Corporativa Banco Y, ano VIII nº 31, fev/2005.

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

6. ANEXO

Questionário aplicado

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS (GDP)
PESQUISA ELABORADA PARA AQUISIÇÃO DE DADOS PARA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC) DE ADMINISTRAÇÃO

E-mail _____

Nome _____

Idade _____

Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não informar

Nível de Escolaridade:

- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação

Tempo de Banco:

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Você considera fundamental um sistema de avaliação de desempenho profissional no Banco?

- Sim
- Não

Você acredita que o modelo de GDP utilizado pelo Banco contribui para o desempenho e desenvolvimento profissional?

- Sim
- Não

Ela auxilia no meu desenvolvimento profissional e planejamento de carreira:

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Neutro
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Auxilia para aumentar meu comprometimento com o Banco:

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Neutro
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Avalia adequadamente as competências e experiências dos funcionários:

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Neutro
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Auxilia a identificação de funcionários com competências e experiências necessárias para o intento do banco:

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Neutro
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Houveram mudanças na gestão das carreiras dos funcionários com a implantação do modelo de avaliação:

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Neutro
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

O sistema GDP pode auxiliar na sua capacitação e ascensão profissional:

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Neutro
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Os objetivos da avaliação do sistema GDP estão sendo alcançados:

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Neutro
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Através do GDP, percebi mudança no meu entusiasmo e dedicação ao seu trabalho:

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Neutro
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Estou satisfeito com o modelo de avaliação adotado pelo banco:

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Neutro
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

Minha avaliação foi realizada de acordo com as competências do meu cargo, me propiciando oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa:

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Neutro
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente