

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
ADMINISTRAÇÃO
Campus de Venâncio Aires

Cássio Sbruzzi

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A ESTRATÉGIA
CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UM BANCO ESTATAL**

VENÂNCIO AIRES
2020

Cássio Sbruzzi

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A ESTRATÉGIA
CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO EM UM BANCO ESTATAL**

Trabalho de Conclusão de Curso III apresentado ao
Curso de Administração da Universidade de Santa
Cruz do Sul para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador(a): Prof. Ms. Patrícia Kothe.

VENÂNCIO AIRES
2020

Dedico este trabalho a minha família, colegas de faculdade, amigos e pessoas intrinsecamente ligadas à minha vida, pois me ajudaram com apoio, incentivo, paciência e compreensão, deixando evidente que não estamos sós e que precisamos uns dos outros para evoluirmos como profissionais e como pessoas. “Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.” (Pessoa, 1934).

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

A Deus por ter me capacitado e me dado a oportunidade de tornar tudo possível;

Agradeço a minha família, em especial a minha esposa, Débora Vogel, por todo o amor, carinho e confiança;

Aos meus filhos Sofia Gabrieli Sbruzzi, Valentina Sbruzzi e Davi Sbruzzi, que são a razão de tudo que faço;

Aos colegas de Universidade, por aceitarem fazer parte de minha vida e me conceberam participar de suas vidas e me ajudarem sempre que possível;

Ao Banco do Brasil, pela oportunidade de me conceder bolsa de estudo e realizar esse sonho de um curso superior;

E aos professores, em especial, a minha orientadora Prof. Ms. Patrícia Kothe, por me auxiliarem em todas as minhas dúvidas, a me reinventar como estudante e me capacitar a ser um profissional mais eficiente e mais eficaz.

Obrigado.

RESUMO

Atualmente vive-se em um mundo extremamente competitivo, dinâmico e avaliativo. As organizações tendem a se reorganizar e se aprimorar com mais frequência. A exigência das pessoas aumenta exponencialmente e, concomitantemente, a concorrência. As organizações não podem focar apenas nos produtos, mas aumentar este leque para os processos e, principalmente, para as pessoas. O objetivo deste trabalho foi analisar a relação entre a avaliação de desempenho e a estratégia corporativa numa agência bancária de Lajeado/RS, tendo como objetivos específicos apresentar os principais conceitos de estratégia corporativa e de avaliação de desempenho e seus principais tipos e identificar quais são as estratégias do Banco B. Além disso, buscou-se externar a avaliação de desempenho e estratégia corporativa na visão dos funcionários de nível gerencial. Também foi divulgado a avaliação de desempenho e estratégia corporativa na visão dos funcionários de nível não gerencial. E por fim, o trabalho indica um plano de ação de melhoria e de engajamento dos funcionários na estratégia corporativa tendo como premissa a avaliação de desempenho. A metodologia deste trabalho utilizou como procedimento técnico o estudo de caso, com realização de pesquisa descritiva e quali-quantitativa, com aplicação de questionários aos funcionários das diversas áreas da empresa com perguntas fechadas e uma aberta. A partir dos resultados obtidos foi possível observar que os principais pontos de dificuldades são: desconhecimento da estratégia da empresa e do porquê se deve realizar determinada tarefa; falta de comunicação; falta de planejamento; e descrédito no atual modelo de avaliação de desempenho. A partir desses resultados foi possível apresentar algumas sugestões de melhoria, como: reunião mensal para disseminar a estratégia da empresa e as metas do mês; ter uma comunicação ativa, e com reuniões semanais sobre o desempenho dos objetivos mensais; criar um plano de acompanhamento individual; explicar a importância do planejamento para a eficiência e eficácia na realização das tarefas; estudar profundamente o processo de Gestão de Desempenho Profissional (GDP); conversar, trocar ideias, conhecer o outro e a tarefa do outro antes de avaliá-lo e ser avaliado para não gerar surpresas desagradáveis.

Palavras-chave: Estratégia corporativa; Planejamento; Avaliação de desempenho.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 Objetivos..... | 13 |
| 1.1.1 Objetivo geral | 13 |
| 1.1.2 Objetivos específicos | 13 |
| 1.2 Justificativas | 14 |
| 1.3 Apresentação da empresa | 16 |
| | |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 18 |
| 2.1 Os principais conceitos de estratégia corporativa | 18 |
| 2.1.1 Os elementos de uma estratégia | 20 |
| 2.1.2 Estratégia num mundo mutável..... | 23 |
| 2.1.3 Algumas ferramentas para a estratégia | 24 |
| 2.1.4 Cultura de planejamento | 30 |
| 2.2 Os principais conceitos da avaliação de desempenho | 32 |
| 2.2.1 A importância da avaliação de desempenho..... | 34 |
| 2.2.2 Desempenho e produtividade para obter resultados | 36 |
| 2.2.3 Os principais métodos de avaliação de desempenho | 38 |
| 2.2.3.1 Feedback | 41 |
| 2.2.3.3.1 Os principais tipos de feedback | 42 |
| 2.3 A importância do desempenho na estratégia corporativa | 44 |
| | |
| 3 METODOLOGIA..... | 47 |
| 3.1 Delineamento de pesquisa..... | 47 |
| 3.2 População e amostra | 49 |
| 3.3 Técnica de coleta de dados | 50 |
| 3.4 Técnicas de análise de dados..... | 51 |
| | |
| 4 ESTUDO SOBRE PROCESSO DA ESTRATÉGIA E AVALI DE DESEMPENHO NO BANCO B..... | 53 |
| 4.1 Análise geral do processo no Banco B..... | 53 |
| 4.1.1 O processo de construção da estratégia no Banco B | 54 |
| 4.1.2 Funcionamento da avaliação de desempenho no Banco B | 64 |
| 4.2 Análise dos dados da agência de Lajeado | 74 |
| 4.2.1 Estratégia e avaliação de desempenho funcionários nível não gerencial (A)..... | 76 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.2 Estratégia e avaliação de desempenho funcionários nível gerencial (B) | 78 |
| 4.2.3 Estratégia e avaliação de desempenho funcionários nível gerencial como subordinados(C) | 82 |
| 4.2.4 Análise das diferentes percepções sobre estratégia e avaliação de desempenho | 83 |
| 4.3 Sugestão de melhorias nos processos | 87 |
| | |
| CONCLUSÃO | 92 |
| | |
| REFERÊNCIAS | 93 |
| | |
| APÊNDICE A: Modelo de questionário aplicado aos colaboradores | 98 |
| APÊNDICE B: Modelo de questionário aplicado aos gestores | 99 |
| APÊNDICE C: Modelo de questionário aplicado aos gestores como subordinados | 100 |
| APÊNDICE D: Modelo de análise de questionário aplicado aos colaboradores | 101 |
| APÊNDICE E: Modelo de análise de questionário aplicado aos gestores | 102 |
| APÊNDICE F: Modelo de análise de questionário aplicado aos gestores como subordinados | 103 |
| APÊNDICE G: Respostas dos questionários aplicados aos colaboradores do setor PJ (1) | 104 |
| APÊNDICE H: Respostas dos questionários aplicados aos colaboradores do setor PF (2) | 105 |
| APÊNDICE I: Respostas dos questionários aplicados aos colaboradores do setor PSO (3) | 106 |
| APÊNDICE J: Respostas dos questionários aplicados aos colaboradores totais respostas | 107 |
| APÊNDICE K: Respostas dos questionários aplicados aos gestores do setor de PJ (1) | 108 |
| APÊNDICE L: Respostas dos questionários aplicados aos gestores do setor de PF (2) | 109 |
| APÊNDICE M: Respostas dos questionários aplicados aos gestores do setor de PSO (3) | 110 |
| APÊNDICE N: Respostas dos questionários aplicados aos gestores totais das respostas | 111 |
| APÊNDICE O: Respostas dos questionários aplicados aos gestores como subordinados do setor PJ (1) | 112 |

| | |
|--|------------|
| APÊNDICE P: Respostas dos questionários aplicados aos gestores como subordinados do setor PF (2)..... | 113 |
| APÊNDICE Q: Respostas dos questionários aplicados aos gestores como subordinados do setor PSO (3)..... | 114 |
| APÊNDICE R: Respostas dos questionários aplicados aos gestores como subordinados totais das respostas | 115 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Construção da estratégia organizacional | 18 |
| Figura 2 - Estratégia do oceano vermelho x estratégia do oceano azul | 21 |
| Figura 3 - Caminho A para B | 22 |
| Figura 4 - Análise interna da matriz <i>SWOT</i> | 25 |
| Figura 5 - Análise externa da matriz <i>SWOT</i> | 25 |
| Figura 6 - Ciclo PDCA ou ciclo de Deming..... | 27 |
| Figura 7 - As quatro perspectivas do BSC | 29 |
| Figura 8 - Qualificação pessoal | 33 |
| Figura 9 - Benefícios da avaliação de desempenho | 35 |
| Figura 10 - Tipos de instrumentos de avaliação | 40 |
| Figura 11 - Exposição das empresas a avaliação | 44 |
| Figura 12 - Alinhamento do desempenho com os objetivos estratégicos da organização | 46 |
| Figura 13 - Arquitetura estratégica..... | 54 |
| Figura 14 - Componentes de uma estratégia..... | 55 |
| Figura 15 - Propósito, visão e valores do Banco B..... | 58 |
| Figura 16 – Fases do planejamento estratégico..... | 59 |
| Figura 17 - Direcionadores estratégicos..... | 60 |
| Figura 18 - Níveis organizacionais do Banco B..... | 62 |
| Figura 19 - Escala dos conceitos da avaliação de desempenho..... | 66 |
| Figura 20 - Etapas do processo de gestão de desempenho por competências | 67 |
| Figura 21 – Placar de desempenho..... | 71 |
| Figura 22 - Tela do trilhas na UNIBB..... | 74 |
| Figura 23 – Plano de ação 5W2H para o <i>feedback</i> | 88 |
| Figura 24 – Exemplo de ciclo PDCA..... | 90 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Identificação dos questionários..... | 49 |
| Tabela 2 – Exemplo de RM..... | 51 |
| Tabela 3 – Exemplo de pontuação e valores das metas gerenciais..... | 63 |
| Tabela 4 - Questões com RM dos três setores inferiores a quatro pontos..... | 77 |
| Tabela 5 - Questões com RM dos três setores inferiores a quatro pontos..... | 79 |
| Tabela 6 - Questões com nota média dos três setores inferior a quatro pontos..... | 82 |
| Tabela 7 - Questões relativas a ECBB dos setores PJ e PF..... | 85 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Competências fundamentais..... | 71 |
| Quadro 2 - Exemplos de competências específicas..... | 72 |
| Quadro 3 - Competências gerenciais..... | 73 |
| Quadro 4 – Plano de ação 5W2H... .. | 88 |
| Quadro 5 – Exemplo de método Kanban..... | 89 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------------|--|
| 5W2H | <i>What, Why, Where, When, How e How Much</i> |
| ANBIMA | Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais |
| ATB | Acordo de Trabalho |
| BACEN | Banco Central do Brasil |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CD | Conselho Diretor |
| CGU | Controladoria Geral da União |
| CMN | Conselho Monetário Nacional |
| DIPES | Diretoria de Pessoas |
| DIREO | Diretoria de Estratégia e de Organização |
| DJSI | Índice <i>Dow Jones</i> de Sustentabilidade |
| DNA | Ácido <i>Desoxirribonucleico</i> |
| EAD | Ensino a Distância |
| ECBB | Estratégia Corporativa Banco do Brasil |
| EMC | Unidade Estratégia, <i>Marketing</i> e Comunicação |
| GDP | Gestão de Desempenho Profissional |
| GEREL | Gerentes de Relacionamento |
| IGG | Índice Integrado de Governança e Gestão |
| ISC | Índice de Satisfação do Cliente |
| ISE | Índice de Sustentabilidade Empresarial |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> |
| PDC | Plano de Desenvolvimento de Competência |
| PDCA | <i>Plan, Do, Check e Act</i> |
| PDF | <i>Portable Document Format</i> |
| PF | Pessoas Físicas |
| PJ | Pessoas Jurídicas |
| PLR | Participação nos Lucros e Resultados |
| PSO | Plataforma de Suporte Operacional |
| RIV | Receita Interna de Vendas |
| RM | <i>Ranking Médio</i> |
| SACR | Sistema Automático de Remoção |
| SMART | <i>Specific, Mensurable, Achievable, Reslistc e Time-based</i> |
| SWOT | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i> |
| TAO | Programa de Ascensão Profissional de Talentos e Oportunidade |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| UNIBB | Universidade Banco do Brasil |
| UNISC | Universidade de Santa Cruz do Sul |

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo extremamente competitivo, dinâmico e avaliativo. As organizações tendem a se reorganizar e se aprimorar com mais frequência. A exigência das pessoas aumenta exponencialmente e, concomitantemente, a concorrência. As organizações não podem focar apenas nos produtos, mas aumentar este leque para os processos e, principalmente, para as pessoas.

As organizações que desejam estar à frente da concorrência precisam ter um planejamento focado na qualidade, inovação e satisfação dos clientes em seus produtos, onde os processos sejam cada vez menos onerosos e mais rentáveis (menos custos e mais lucro) e um planejamento focado nas pessoas, uma vez que elas são parte imprescindível da organização, mesmo com a automação e as inovações tecnológicas cada vez mais presentes, as pessoas continuam sendo importantíssimas, afinal, alguém precisa tomar decisões, corrigir possíveis bugs nos equipamentos, manutenção dos mesmos e outras tarefas, menos ou mais importantes.

Tzu (2000) na obra *A Arte da Guerra* escrito durante o século IV A.C, já alertava da importância da estratégia e do conhecimento, não só do inimigo, mas de si próprio – dos seus pontos fortes e fracos, e de ter pessoas capazes e comprometidas junto de si.

A avaliação de desempenho é um dos instrumentos da administração moderna voltada ao equilíbrio entre as pessoas e a organização, pois gera uma postura de orientação à maneira de gerenciar o desempenho das pessoas, a fim de conseguir maior produtividade, qualidade e resultados positivos para a empresa e para os funcionários. A aplicação das ferramentas de avaliação de desempenho ajuda neste âmbito, sendo geradora de uma relação mais estreita entre organização e colaboradores e transformando-os não em apenas um número, mas em parceiros que são capazes de alavancar o desempenho organizacional.

Para Desser (2014), os líderes avaliam seus funcionários, pois essa ferramenta pode trazer importantes informações para decisões sobre promoções e aumento de salário, além de ser um método que pode auxiliar os mesmos, a traçar planos para corrigir eventuais deficiências e aprimorarem suas qualidades, sendo que as avaliações são muito úteis para o planejamento de carreira dos funcionários, oferecendo a eles uma oportunidade de reverem suas carreiras, sendo de grande relevância no desenvolvimento tanto pessoal como profissional.

Para tanto, realizaremos um estudo de caso em uma organização financeira, no caso o Banco B. Nesta instituição, a avaliação de desempenho é constante e se mostra efetiva tanto na promoção quanto no desligamento de funcionários. Mas até que ponto essa avaliação auxilia ou prejudica a empresa a alcançar seus objetivos? Ela age de forma a impulsionar o colaborador para um desempenho melhor ou introduz o fator “medo” e faz com que ele apenas se proteja de alguma punição?

Com essa ideia, e para atender aos objetivos do presente trabalho, ele está estruturado em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta o tema a ser estudado, os objetivos, a justificativa e a apresentação da empresa. O segundo capítulo é uma pesquisa bibliográfica acerca do tema e dos objetivos propostos. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para realizar este trabalho. Dessa forma, procura-se entender e identificar a relação entre a avaliação de desempenho e a estratégia das empresas. O que a avaliação de desempenho interfere na produção do indivíduo e mostrar alguns dos tipos de avaliação existentes.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre a avaliação de desempenho e a estratégia corporativa numa agência bancária de Lajeado/RS.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar os principais conceitos de estratégia corporativa e de avaliação de desempenho e seus principais tipos;
- b) Identificar quais são as estratégias do Banco B;
- c) Externar a avaliação de desempenho e estratégia corporativa na visão dos funcionários de nível gerencial;
- d) Divulgar a avaliação de desempenho e estratégia corporativa na visão dos funcionários de nível não gerencial;
- e) Indicar um plano de ação de melhoria e de engajamento dos funcionários na estratégia corporativa tendo como premissa a avaliação de desempenho.

1.2 Justificativas

Este estudo justifica-se pela necessidade das instituições financeiras compreenderem a importância da implantação de sistemas que valorizem seus colaboradores como talentos que agregam valor aos seus resultados. Atendendo às novas expectativas do mercado concorrencial em aperfeiçoamento na gestão de pessoas, torna-se fundamental entender e melhorar a relação entre colaboradores e instituições, bem como, com os clientes. Além disso, o estudo é relevante ao tratar de temas que precisam ser aprofundados e discutidos em todos os níveis setoriais, em razão dos reflexos sobre a dinâmica organizacional e na motivação dos funcionários.

Os resultados da empresa não podem depender do fator sorte. A empresa precisa estar sempre renovando suas estratégias conforme o mercado exige. Nesse ambiente competitivo, dinâmico, hostil e muitas vezes inseguro, gerir pessoas tornou-se um grande desafio para as empresas, afinal, as empresas precisam estabelecer estratégias adequadas para aproveitar da melhor maneira os recursos que possui diferenciando-se e superando os concorrentes. Chiavenato (2014) enfatiza que as pessoas são o principal ativo de uma instituição, e que as empresas de sucesso sabem que somente podem crescer e prosperar se tiverem capacidade para otimizar o retorno de seus funcionários. Nesta perspectiva do gerenciamento de pessoas, as organizações permitem a eficiência e eficácia das pessoas de forma que alcancem os objetivos da empresa e individuais. Para tal, construir um planejamento estratégico e adotar ferramentas de gestão contribuem para o alcance dos objetivos da empresa.

‘É óbvio ululante’ a importância que o colaborador tem no resultado final da empresa, e que é preciso ter meios de mensurar, avaliar ou acompanhar esse processo. De acordo com Avelino, Nunes e Sarsur (2016), a gestão por competências busca implantar processos que percebam os talentos, integrando estratégias, aprendizagens, competências e indicadores de resultados, associando o desempenho no trabalho para que as empresas alcancem resultados. As competências analisadas oportunizam uma avaliação do indivíduo de acordo com o que ele pode oferecer à organização, do mesmo modo, a empresa tem a oportunidade de diagnosticar e entender o que espera de seus colaboradores em cada função. Deste modo, intercala função e indivíduo contribuindo para o crescimento da empresa e do colaborador. Além disso, fortalece o talento, o desenvolvimento humano e a oportunidade do colaborador

gerir sua carreira, trazendo nele o prazer de trabalhar e pertencer a uma empresa que o valorize.

Vale salientar também que a avaliação de desempenho está ligada ao recebimento de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) que acontece de forma semestral. É mais uma forma de fazer com que o funcionário se sinta parte importante do processo. E assim como toda a área empresarial, o processo avaliativo sempre esteve e ainda está presente, pois se avaliam condições de mercado, clientes, expectativas e também desempenho dos funcionários. Nas décadas de oitenta e noventa com a necessidade de adaptação das empresas às mudanças do mercado, a avaliação de desempenho se voltou para promover a maior integração entre os objetivos da empresa e dos funcionários, a fim de torná-los mais comprometidos, envolvidos, motivados, treinados e capacitados às constantes mudanças.

A primeira premissa que a empresa deve considerar é a satisfação do cliente. Afinal, ele é a razão de ser dela. E para isto não basta ter produtos que satisfaçam suas necessidades ou que lhe agreguem valor, mas passa, e muito, pelo atendimento a ele. Nesse sentido, ter um colaborador preparado, engajado e empenhado é essencial, tanto à empresa quanto ao cliente. Assim quando um cliente trazer seu problema para o conhecimento da empresa, será prontamente atendido, com clareza, presteza e solicitude. E, com sua demanda atendida, as estratégias da empresa podem ser melhor alcançadas.

A importância desse tema, evidencia-se quando se percebe que a competitividade do mundo corporativo financeiro exige que a instituição busque ferramentas para melhorar estratégias e processos que levem ao sucesso, aos lucros, aos resultados. De outro lado, o desafio é ter a colaboração de profissionais que atinjam metas e a tornem competitiva, sob um contexto de pressões constantes por resultados. A instituição sofre essas constantes pressões que acabam, geralmente, determinando a atuação de seus colaboradores por meio de avaliações de desempenho por regime de metas, criando ambientes corporativos com atmosfera extremamente competitiva e de alto nível. Além disso, é preciso perceber a necessidade de gerenciar seus colaboradores de forma responsável, utilizando práticas de avaliação que beneficiem um bom relacionamento interpessoal na equipe, que garanta atitudes éticas, produzindo rentabilidade, crescimento e estabilidade para ambos os envolvidos (instituições-funcionários).

1.3 Apresentação da empresa

Conforme consta na página virtual do Banco e em notícias internas, sua história iniciou-se com a invasão de Napoleão a Portugal e a conseguinte fuga da família real portuguesa ao Brasil. Já no Brasil, D. João – futuro D. João VI – determina a criação de um banco, através de um alvará expedido em 12 de outubro de 1808, como vemos:

Eu, o príncipe regente, faço saber aos que este meu alvará com força de lei virem: que atendendo a não permitirem as atuais circunstâncias do Estado, que o meu Real Erário possa realizar os fundos, de que depende a manutenção da Monarquia e o bem comum dos meus fiéis vassallos, sem as delongas que as diferentes partes, em que se acham, fazem necessárias para a sua efetiva entrada; a que os bilhetes dos direitos das Alfândegas tendo certos prazos nos seus pagamentos, ainda sejam de um crédito estabelecidos, não são próprios para o pagamento, ainda sejam de um crédito estabelecido, não são próprios para o pagamento de soldos, ordenados, juros e pensões, que constituem os alimentos do corpo político do Estado, os quais devem ser pagos nos seus vencimentos em moeda corrente; e a que os obstáculos, que a falta de giro dos signos representativos dos valores põem ao comércio, devem o quanto antes ser removidos, animando e promovendo as transações mercantis dos negociantes desta e das mais praças dos meus domínios, e senhorios com as estrangeiras.

Na sequência a principal parte dispositiva:

Sou servido ordenar que nesta capital se estabeleça um Banco Público, que na forma dos Estatutos, que este baixam, assinados por Dom Fernando José de Portugal, do meu Conselho de Estado, ministro Assistente ao Despacho do Gabinete, presidente do Real Erário e secretário de Estado dos Negócios do Brasil, ponham em ação os cálculos estagnados, assim em gêneros comerciais, como em espécies; Cunhadas; promova a indústria nacional pelo giro, e combinação dos capitais isolados, e facilite juntamente aos meios, e aos recursos, de que as minhas rendas reais e as públicas necessitarem para ocorrer às despesas do Estado.

Em 1819 o banco financia a construção da primeira bolsa de valores do Brasil. Em 1933, com o retorno da família portuguesa a Portugal, o Banco é liquidado, voltando a atuar em 1851, através de Irineu Evangelista – o Barão de Mauá. Entre 1966 e 1908, tem importante papel na forte expansão cafeeira e na cooperação da proclamação da República. No período das grandes Guerras Mundiais, auxilia no financiamento e desenvolvimento econômico do país, através da captação de poupança. Em 1936 cria a carteira de crédito agrícola e industrial. Em 1941 expande seus negócios para territórios internacionais, ao abrir a primeira agência em solo Paraguai, em Assunção.

Em 1964 é criada a lei da reforma bancária, o Banco Central do Brasil (BACEN) e o Conselho Monetário Nacional (CMN) exonerando o Banco como responsável pelo controle e fabricação da moeda. Em 1986 passa a atuar em todos os segmentos do

mercado financeiro e têm-se início a transformação do Banco em conglomerado financeiro. Em 1994, com o Plano Real, realiza a maior troca física de moeda já realizada no mundo. Em 1988, torna-se o primeiro Banco a obter o certificado *International Organization for Standardization (ISO 9002*¹) em análise de crédito e inaugura seu centro tecnológico, um dos mais modernos e bem equipados da época e atualmente, contando com um laboratório no vale do silício.

Essa é a história bicentenária do Banco B, o primeiro banco a operar no País e também a primeira empresa a realizar uma oferta pública de ações no mercado de capitais brasileiro. Com mais de 200 anos de existência, contribuiu e contribui ativamente para o desenvolvimento do Brasil, sempre se destacando em diferentes épocas e cenários. A marca reflete atributos como solidez, confiança e credibilidade. Pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista e controlados pela União, integra o Novo Mercado da B3, com presença no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade (DJSI), da Bolsa de Valores de Nova Iorque, na carteira *Dow Jones Sustainability Emerging Markets*, resultado do compromisso da administração com a transparência, a prestação de contas, a equidade e responsabilidade socioambiental, suportadas pela utilização de ferramentas de monitoramento que alinham o comportamento dos executivos ao interesse dos acionistas e a sociedade em geral.

O relatório anual de 2018 aponta que o Banco está presente em 99,8% dos municípios brasileiros com 4.770 agências no país e mais 29 agências espalhadas por 20 países; um ativo de 1,37 trilhão; 101.247 colaboradores; mais de 300 mil acionistas; 65,8 milhões de clientes; 36,4 milhões de correntistas; 857 produtos; participação de 60% no mercado de agronegócios e 19,3% de crédito; primeiro lugar no ranking Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA²) de gestão de fundos de investimento.

¹ ISO significa *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização), seu objetivo é promover o desenvolvimento de normas, testes e certificação, com o intuito de encorajar o comércio de bens e serviços.

² A ANBIMA foi criada em 21 de outubro de 2009 como resultado da união entre a Associação Nacional dos Bancos de Investimento (Anbid) e a Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro (Andima). Ela representa as instituições do mercado de capitais brasileiro. A entidade possui mais de 340 associados,^[1] entre bancos comerciais, bancos múltiplos e bancos de investimento, empresas de gestão de ativos, corretoras, distribuidoras de valores mobiliários e gestores de patrimônio. Além da atividade de representação, a ANBIMA atua como entidade autorreguladora voluntária, através de 10 Códigos de Regulação e Melhores Práticas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Através da revisão de literatura, podemos verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados (MARCONI e LAKATOS, 2008).

Para Silva, Cervo e Bervian (2007), pela revisão de literatura, temos a possibilidade de fundamentar e dar consistência a todo o estudo. Serve para nortear a pesquisa, retratando um embasamento da literatura já publicada, mostrando que o pesquisador tem conhecimento em relação as pesquisas relacionadas e as tradições teóricas que apoiam e cercam o estudo.

2.1 Os principais conceitos de estratégia corporativa

Para Chiavenato (2010), a estratégia se resume a um plano de ação escolhido pela organização partindo da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à atual. Ela é, ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não simplesmente pensar antes de agir. Essencialmente, é uma escolha que envolve toda as áreas da organização e se restringe em selecionar, dentre as muitas hipóteses existentes, qual será a melhor opção de ação escolhida pela organização e tomar as decisões com base nessa opção, sempre considerando o cálculo de perdas e ganhos que essa ação trará no momento que a toma e futuramente. A estratégia é construída a partir da missão da empresa, da visão do futuro e pelos objetivos principais que ela almeja.

Figura 1 - Construção da estratégia organizacional



Fonte: Chiavenato, 2010. p. 59.

E qual é a importância de fazer planejamento? Qual é a relevância de saber o que fazer, como e quando? Hamel e Prahalad (2005), mostra que o planejamento dialoga muito com estratégia, e a(s) estratégia(s) precisa(m) ser disseminada(s), que não é algo pra ficar guardado somente nas unidades estratégicas, na direção geral ou como um documento esquecido numa gaveta. Ela precisa ser colocada em prática, transformar a organização, buscar melhores resultados, ter ganho de eficiência na melhor forma de fazer as coisas. O planejamento busca integrar as ações das unidades (níveis) estratégicas, táticas e, sobretudo, operacionais. Fazendo um trabalho integrado, a empresa ganha em força e em sinergia, e esse é o grande objetivo do planejamento estratégico. É importante lembrar que, continuamente, essa estratégia deve ser revisada – o mercado muda, a sociedade muda, a empresa tem novos desafios, e ela precisa evoluir, se adaptar. Fazendo esse planejamento de forma integrada, todos da empresa poderão participar mais da discussão e criação, ou revisão, da estratégia.

Maquiavel, em seu livro *O Príncipe* (1987), apresenta bem a importância do planejamento ao falar de um conceito chamado *virtù*³. Maquiavel escreveu que para ser um bom governo (ou adaptando à nossa área, um bom gestor) precisa ter a virtude de planejar e executar bem o que foi planejado. O gestor com grande *virtù* constrói uma estratégia eficaz capaz de sobressair perante as dificuldades impostas pela imprevisibilidade do mercado. Quantas vezes um gestor pensa, mas não faz? E quantas vezes ele faz, mas sem pensar? Maquiavel diz que, quanto maior a nossa virtude, menos frágeis nós seremos em relação àquilo que ele denominou como fortuna⁴. Seriam aquelas variáveis que a gente não controla. Quantas vezes, também, põe a culpa e a responsabilidade na sorte ou no azar, na fortuna, no destino, quando, na verdade, o que faltou foi um bom planejamento? Quando um gestor não cumpre o orçamento, quando tem dificuldade de entender por que é que não alcançou melhores resultados, pode ter certeza de que a origem está em planejamentos malfeitos, na não execução de um planejamento ou, simplesmente, na inexistência dele.

Julio (2005), reforça esta ideia quando diz que a estratégia não deveria levar longos períodos de pensamentos e discussões para ser formulada e seguida de outro longo período de concretização, o que ele chama de formulação e implementação. Os

³ Traduzido do latim como virtude.

⁴ Traduzido do latim como destino.

dois processos estão inter-relacionados e exigem rapidez, uma vez que o mundo corporativo muda constantemente. Mesmo aquelas estratégias de longo prazo devem ser flexíveis para poderem estar em constante atualização.

2.1.1 Os elementos de uma estratégia

Um ponto primordial que se deve ter em mente quando se pensa em estratégia para Sertek, Guindani e Martins (2012), é a originalidade. Fazer um produto ou serviço bem feito, com operacionalização eficiente, com qualidade e que atenda as expectativas do cliente é o mínimo, além de ser uma obrigação. Quando se trata de estratégia deve-se ir além, pensar fora da caixa, usar a criatividade, a singularidade e a agregação de valores ao produto/serviço.

Para Kim e Mauborgne (2005), é preciso ousar na estratégia e fugir da concorrência - muitas vezes desleal e saturada (oceano vermelho), e criar um novo mercado, ou encontrar um mercado ainda pouco explorado (oceano azul). Mas isso não é simples e exige alguns cuidados:

- Utilização de dados para embasamento dessa estratégia (dados de pesquisa ou outros que fundamentem a ideia);
- União das estratégias de diferenciação e baixo custo (os autores buscam desmistificar a ideia de que uma empresa que se posiciona para oferecer produtos de baixo custo não pode incluir a diferenciação para atrair mais vendas. Para isso, ela diminui a energia e o investimento na competição com características que outras empresas oferecem de forma similar, e cria novos diferenciais para seu produto ou serviço, os chamados valores inovadores);
- Ampliação das fronteiras do mercado (identificação de outros mercados a serem explorados, expandindo as fronteiras e segmentos-alvo, ou mudando o patamar de serviços com a oferta de valores inovadores);
- Utilização de ferramentas para identificação de oportunidades (modelos de gestão, gráficos e análise *SWOT*⁵, por exemplo);
- Fidelidade às etapas de desenvolvimento da estratégia (garante que gestores e seus colaboradores criem estratégias concretas e eficientes, sendo fiéis ao

⁵ Do inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

passo a passo, potencializando, assim, as chances de produzir um valor inovador a cada tentativa);

- Maximização de oportunidades e minimização de riscos (existem perguntas a serem respondidas que podem diminuir os riscos).

Figura 2 - Estratégia do oceano vermelho x estratégia do oceano azul

| Estratégia do oceano vermelho | Estratégia do oceano azul |
|--|--|
| Competir nos espaços de mercado existentes. | Criar espaços de mercado inexplorados. |
| Vencer os concorrentes. | Tornar a concorrência irrelevante. |
| Aproveitar a demanda existente. | Criar e capturar a nova demanda. |
| Exercer o trade-off valor-custo. | Romper o trade-off valor-custo. |
| Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo. | Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo. |

Fonte: Kim e Mauborgne, 2005. p. 37.

Julio (2005) sustenta a tese de que há uma competência essencial, muito útil, que se chama simplesmente pensamento estratégico. Ele é uma qualidade humana e não uma ferramenta de gestão. A ferramenta de gestão se chama planejamento estratégico. Mas há uma ligação entre ambas, pois, para desenhar um planejamento estratégico, ou mesmo para executá-lo, é necessário pensar estrategicamente. E isto pode ser desenvolvido. Basta se empenhar. Podemos dizer que pensar estrategicamente é conciliar - esse verbo é importante. Conciliar. Criar harmonia. Conciliar a situação presente com o futuro desejado.

A definição é simples, mas para que haja a tal conciliação é necessário usar alguns elementos da lógica. O diagrama clássico do pensamento estratégico é simples: A → B. A representa onde estamos. B, onde queremos chegar. E a seta, o caminho que vamos seguir. Ou seja: o plano. Nunca devemos confundir estratégia com plano. O plano é apenas uma parte da estratégia, que é mais ampla, mais complexa e deve ser bem elaborada. Se um plano de vendas não deu certo parte-se para outro. Se uma estratégia não funcionou, talvez não dê tempo de mudá-la. O plano é a parte mais simples, se, antes, forem bem definidos os pontos A e B.

Conhecer bem o ponto A, a realidade presente, exige um esforço de análise de todas as condições do momento atual. Para tanto, dois olhares são imprescindíveis: um para fora e outro para dentro. O olhar para fora significa ver o cenário, o mercado, e procurar enxergar, tanto as oportunidades, que sempre existem, em qualquer momento, quanto as ameaças, que também teimam em aparecer sempre. E olhar para dentro tem a ver com autoconhecimento. Sem autoconhecimento a probabilidade do erro é imensa. É necessário conhecer, neste caso, acima de tudo as virtudes e os defeitos. As forças e as fraquezas. Isto, para potencializar ainda mais as forças e resolver as fraquezas que estão atrapalhando. Quanto mais cientes desses pontos, melhor se consegue alimentar o plano e definir estratégias certas, sem perder tempo no caminho.

Figura 3 - Caminho A para B



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

Oliveira (2018) corrobora com esta ideia quando diz que para um bom planejamento é imprescindível ter autoconhecimento e conhecimento do mercado. É preciso olhar para estes dois sentidos: de dentro para fora e de fora para dentro. Quando a organização olha para dentro dela, se depara com sua(s) qualidade(s) e defeito(s), suas aspirações, sua(s) meta(s) e medo(s), desejo(s) e prioridade(s). Quando ela olha para fora, vê o mundo das pessoas, a expectativa que eles têm sobre a empresa e os seus produtos e o mercado em movimento. Pois essa é a essência da estratégia. A partir da análise do mercado e da própria empresa, aumentam as chances de atingir os objetivos.

Chiavenato (2014, p. 166), define que “o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem

atingidos e como se deve fazer para alcançá-los”. Resume-se a um modelo teórico para a ação futura. Tem-se início com a escolha dos objetivos e detalha os caminhos necessários para atingi-los da maneira mais eficaz possível. É, em suma, definir os objetivos e escolher o melhor curso de alcançá-los. No planejamento se define onde se pretende chegar, o que deve ser feito para chegar no objetivo, quando e como fazê-lo.

2.1.2 Estratégia num mundo mutável

Para Heraclito (Heraclito, apud Gaarder, 1995) tudo flui. Ninguém se banha duas vezes no mesmo rio. Quando alguém imerge, águas novas substituem aquelas que o banharam antes e mesmo essa pessoa já não é mais a mesma. O Universo anda num eterno fluir, com cada coisa sendo e não sendo ao mesmo tempo. Tudo muda. Nada do que foi é. Nada do que foi será. Nada do que é será. É eterno andar. O fluir. A mudança.

Hamel e Prahalad (2005) mostra que já nem se fala mais das mudanças e sim sobre a aceleração dessas mudanças, cada vez maior. A principal mola propulsora das transformações velozes da atualidade é, sem dúvida, o avanço exponencial da tecnologia, notadamente a da comunicação e a da informação. Tudo está em constante transformação. Os smartphones se transformaram em polos de conexão permanente entre as pessoas. A internet transformou o mundo em um bairro. Um conflito no oriente, ou uma tempestade na Ásia estão acontecendo, literalmente, na casa de nossos vizinhos. A maneira de fazer negócios, em todos os ramos também foi afetada e segue mudando. A maior fabricante de papel fotográfico, no final dos anos noventa tinha quase duzentos mil funcionários, e, praticamente, desapareceu em alguns anos. Tudo mudou. Fluiu. A maior empresa de transporte do mundo não tem nenhum carro e a maior rede de hospedagem não dispõe de nenhum leito próprio. Parece ficção, mas não é. Plataformas de inteligência artificial estão entregando soluções nas áreas da medicina e engenharia com uma velocidade impensável, a custo baixíssimo. As impressoras 3D estão começando a substituir linhas de produção mecânica. Em pouco tempo, a maioria dos empregos atuais se tornarão obsoletos. As estratégias já utilizadas devem ser revisadas com frequência a fim de reinventar o mercado. A competição pelo futuro não se limita a analisar a concorrência, mas sim dar a energia que a empresa precisa – das bases até o topo de sua estrutura – para

estar sempre à frente. O planejamento estratégico é apontado como peça-chave para a prosperidade de um negócio conforme o passar dos anos.

A pressão por aumento dos resultados e a intensificação de consumidores cada vez mais exigentes, tem levado as organizações a melhorarem sua eficiência operacional e se concentrarem em negócios mais rentáveis, segundo Oliveira (2018). Os caminhos para o planejamento estratégico eficaz iniciam desde os aspectos operacionais, táticos e estratégicos da empresa. Os resultados obtidos são reflexos dos processos decisórios de cada uma dessas etapas. E para construir o futuro, elas precisam planejá-lo a partir da convicção que tem sobre os objetivos e então definir os caminhos que percorrerá para alcançá-los. Negar o avanço das transformações é tão perigoso como negar a lei da gravidade. Pode provocar uma queda.

Segundo Lampedusa (2017, p. 92), “*se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi*” – traduzido para o português, é preciso mudar para que tudo continue como está. Essa frase, usada sempre em tom sarcástico, tem algum sentido, se analisada a partir da seguinte ótica: assim como o planeta, as espécies vivas e a civilização em geral, está, cada um, individual e coletivamente, em constante movimento, passando por seguidas adaptações. Ora, se alguém não mudar seus pensamentos, suas atitudes e competências, não conseguirá acompanhar a evolução do mundo, e não poderá, portanto, sequer manter a posição que tem hoje. E vai ficar para trás, estagnado. O mesmo vale para as empresas. A evolução, a atualização, a adaptação aos novos tempos são imprescindíveis e exigidas para ontem.

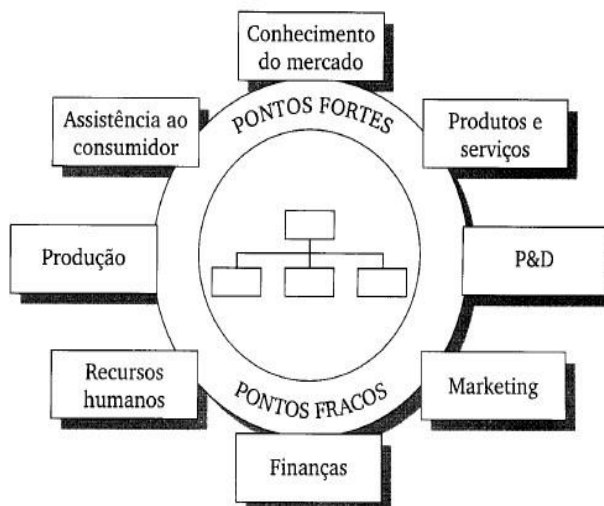
Nos dias de hoje, “as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais; são, sobretudo, mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam” (CHIAVENATO, 2014, p. 40).

2.1.3 Algumas ferramentas para a estratégia

Maximiniano (2011), descreve a análise *SWOT* como um dos pilares do planejamento estratégico e imprescindível nos dias atuais, onde está cada vez mais competitivo, instável e complexo. A matriz *SWOT* dá a empresa uma maior lucidez para guiar sua estratégia, auxiliando na tomada de decisão. Agir sem ter uma estratégia prévia é como caminhar no escuro. Nunca se tem certeza do que vai encontrar pela frente. A análise do ambiente interno tem o objetivo de identificar as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, identificar os

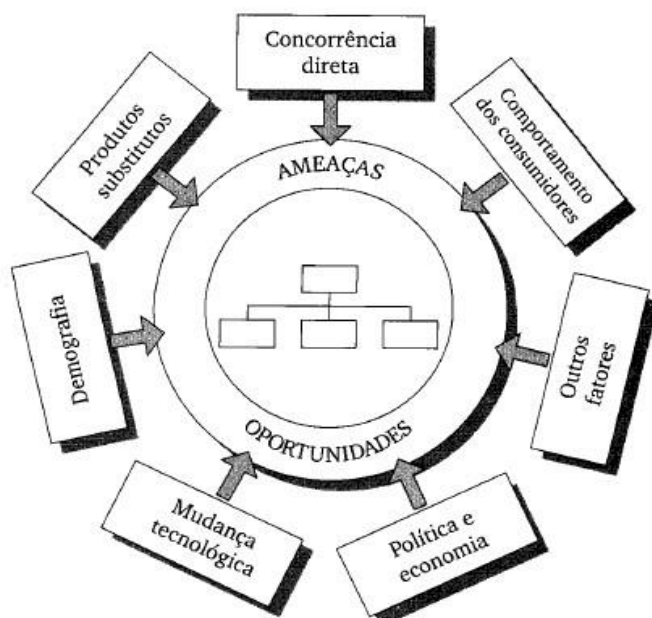
pontos fortes e fracos da empresa diante da sua atual posição produto-mercado. Já a análise externa deve levar em consideração o mercado, os clientes atuais e potenciais e outras empresas. Essa análise deve servir como perspectiva para comparação com as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Figura 4 - Análise interna da matriz SWOT



Fonte: Maximiniano, 2011. p. 61.

Figura 5 - Análise externa da matriz SWOT



Fonte: Maximiniano, 2011. p. 63.

O *SWOT* é uma ferramenta de análise objetiva desses dois ambientes: o externo com suas oportunidades e ameaças, e o interno da empresa, o que significa

ter consciência dos pontos fortes, para melhorá-los, e também os pontos fracos para cuidar deles. O ciclo *PDCA*⁶ vem para complementar a *SWOT* e suprir a necessidade de conhecer a empresa internamente, segundo Falconi (2013), que diz que 100% dos problemas operacionais, em uma organização, decorrem da rotina. As operações diárias devem funcionar com perfeição para que se possam atacar metas cada vez mais desafiadoras, por isso cuidar da rotina é fundamental para qualquer organização. Assim, é preciso fazer um diagnóstico das tarefas da rotina, identificar onde ela está fraca e o que pode ser feito, e em seguida aplicar um método – conjunto de procedimentos que garantem a obtenção dos resultados esperados - para alcançar e manter esses resultados.

De acordo com Campos (2013) o *PDCA* de melhoria é utilizado para a solução de problemas e atingir metas de forma contínua. Este método é composto por oito pontos: identificação do problema, observação do problema, análise do processo, plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão. Para auxiliar o método são utilizadas ferramentas de acordo com a complexidade do problema que variam de ferramentas básicas até avançadas. O ciclo de Deming, como também é chamado o ciclo *PDCA*, está fundamentado em um ciclo e tem 4 etapas, definidas assim:

a) *PLAN* (Planejamento): O ciclo se inicia com a definição de um plano, baseado em diretrizes ou políticas da empresa. Aqui, escolhe-se um processo ou problema a ser sanado, que pode ser uma atividade, item, etc. Esta fase é subdividida em cinco etapas:

- a. Identificação do problema;
- b. Estabelecer meta;
- c. Análise do fenômeno;
- d. Análise do processo (causas); e
- e. Plano de ação.

b) *DO* (Execução): a execução do plano consiste no treinamento dos envolvidos no método a ser desenvolvido, a execução propriamente dita e a coleta de dados para análise posterior. Esta etapa se subdivide em duas:

- a. Treinamento; e

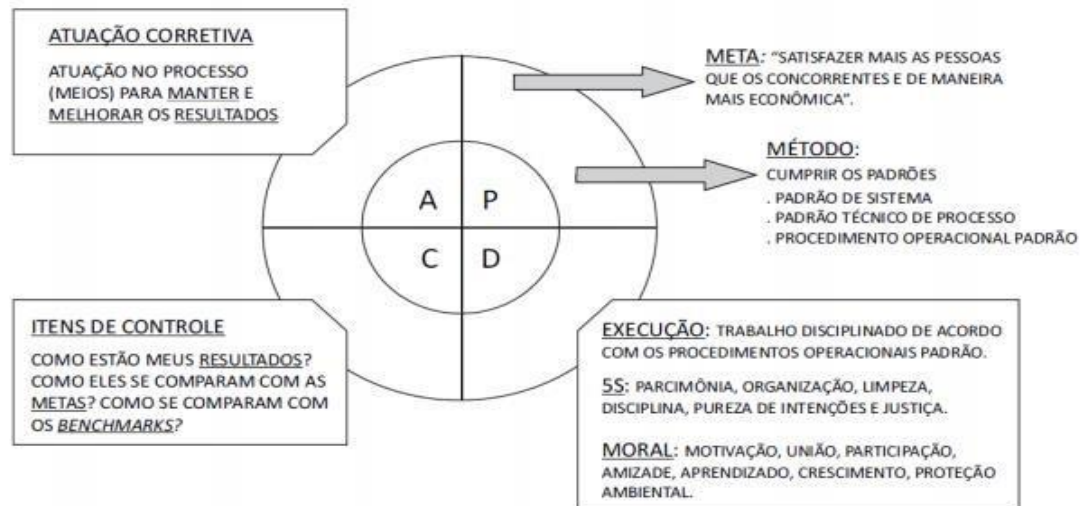
⁶ Do inglês *PLAN – DO- CHECK – ACT* ou *ADJUST*, é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua nos processos e produtos.

b. Execução da Ação.

c) **CHECK** (Verificação): é a verificação ou consulta dos resultados alcançados e dados coletados. Pode ocorrer concomitantemente com a realização do plano quando se verifica se o trabalho está sendo feito da forma devida, ou após a execução quando são feitas análises estatísticas dos dados e verificação dos itens de controle. Aqui, podem ser detectados erros ou falhas;

d) **ACT** (Agir): é a realização das ações corretivas das falhas encontradas item anterior e pelo processo de padronização das ações executadas, cuja eficácia foi verificada previamente.

Figura 6 - Ciclo PDCA ou ciclo de Deming



Fonte: Campos, 2013. p. 78.

Outra ferramenta utilizada para analisar o ambiente externo apresentado por Kotler e Keller (2013), diz que esse ambiente compreende um conjunto de variáveis que estão fora do ambiente operacional da empresa e por isso não podem ser controladas, mas afetam o seu desempenho e influenciam as suas estratégias e o seu processo decisório. A análise do ambiente externo é realizada por meio de uma ferramenta denominada "cenários". Os cenários oferecem ao empresário um conjunto de expectativas sobre o futuro, sejam favoráveis ou desfavoráveis e permitem identificar tendências no mercado que podem ser trabalhadas em benefício do empreendimento. Cenários são como sondas para o futuro, apresentam narrativas vivas de futuros prováveis, desenhados especialmente para ressaltar os riscos e oportunidades inerentes às estratégias, enriquecendo o processo de planejamento. Os cenários reduzem as chances de surpresas indesejáveis e capacitam os executivos a

tomar melhores decisões em melhor tempo. A projeção de cenários envolve a descrição de “cenários”, ou seja, situações que provavelmente virão a acontecer no ambiente em que a empresa está operando.

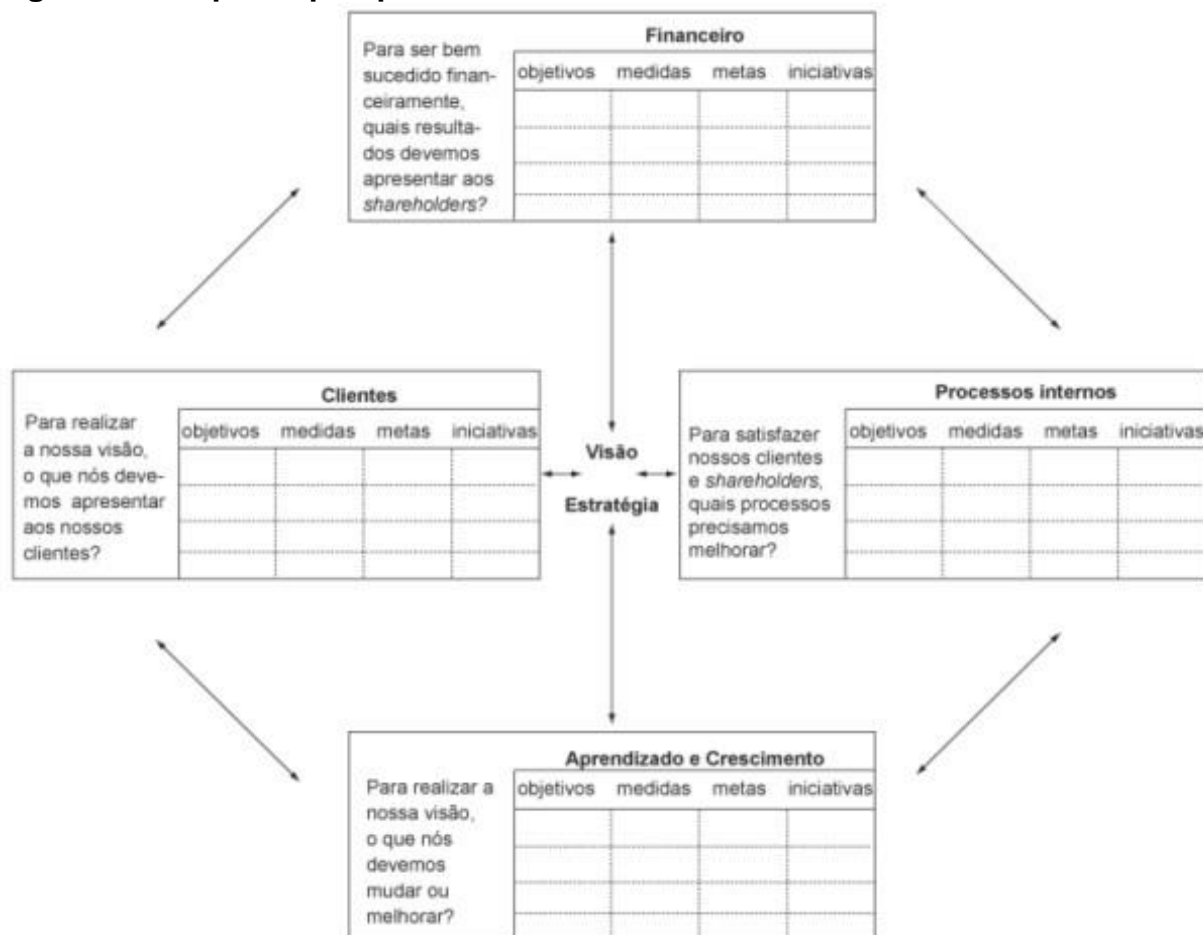
Uma ferramenta muito útil e que pode ser utilizada para reduzir custos, através do controle, organização e redução de tempo perdido, é o método Kanban. Originalmente desenvolvido para melhorar a qualidade, a produtividade e a redução de estoques, essa ferramenta pode ser adaptada a diversos setores e objetivos, conforme Chase, Jacobs e Aquilano (2006). Baseado em duas filosofias centrais à cultura japonesa: a eliminação das perdas e o respeito pelas pessoas, esse método, proporciona uma maior produtividade - uma vez que há um acompanhamento regular dele, uma menor perda de tempo – uma vez que foca na tarefa, e uma maior organização – possibilitando um melhor acompanhamento e controle.

Também, segundo Santos (2017), pode-se utilizar outra ferramenta denominada de *Balanced Scorecard (BSC)*, que é uma metodologia de medição de aspectos importantes da estratégia corporativa e auxilia na melhora ou mudança organizacional. Serve para mensurar dados da empresa e ajudá-la a manter o foco nas metas estratégicas e detectar problemas antes que eles venham a ocorrer, possibilitando correções proativas. O *BSC* é medido ao longo do tempo e é abrangente e quantitativo que inclui em seus componentes receitas, ganhos, quota de mercado, qualidade, moral dos funcionários e métricas de satisfação dos clientes. Ele auxilia as empresas visualizarem de forma mais tangível os resultados financeiros, acompanhando seu progresso, estagnação ou declínio, dando a possibilidade de fazer algo para mudar ou melhorar o cenário. Ela serve como um complemento às medidas financeiras e auxilia na composição de metas e desenvoltura da empresa.

Conforme Kaplan e Norton (2000), o *BSC* proporciona uma avaliação sobre quatro perspectiva: financeiro, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Sob a perspectiva financeira, observa-se o retorno que a estratégia trará, possibilitando mensurar e verificar os resultados que o negócio apresenta e qual a real necessidade para seu crescimento e desenvolvimento. Na perspectiva foco cliente, constata-se quais os segmentos do mercado mais visados através de quatro categorias: serviço, tempo, desempenho e qualidade. A perspectiva processos internos se dá após realizar os dois focos anteriores, pois deles vêm os dados para

criar seu objetivo. A perspectiva do aprendizado e conhecimento fornece o suporte necessário para a obtenção dos objetivos das demais perspectivas.

Figura 7 - As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton, 2000. p. 10.

Para Ghermandi (2014), em termos de planejamento estratégico, as empresas podem, e devem, fazer uso das ferramentas estratégicas disponíveis, que são de grande valia e agregadoras. E que não deve ser feito apenas uma vez por ano, pois, afinal, as condições mudam o tempo todo. Tem que refazer constantemente. Tem que atualizar. Seja mudando algo ou simplesmente aprimorando-o. O planejamento estratégico é uma competência da administração que auxilia gestores a pensar no longo prazo de uma organização.

Lanzoni (2009) define planejamento como um método de pensar e organizar as ações a serem tomadas para atingir os resultados e as metas estabelecidas. Entretanto, ainda assim não se tem a garantia do sucesso desse planejamento, pois o

mesmo é um processo dinâmico, ativo e deliberativo, precisando ser periodicamente revisado e acompanhado. Mas sem fazê-lo a probabilidade de fracassar é maior.

Outra ferramenta que auxilia no planejamento estratégico da empresa, e que consiste em criar um plano de ação para desenvolver com maior clareza as atividades, segundo Daycchouw (2007), é o método 5W2H. Seu principal objetivo é responder sete questões (*what* (o que será feito?), *why* (por que será feito?), *where* (onde será feito?), *when* (quando será feito?), *how* (como será feito?) e *how much* (quanto custará fazer?)) e organizá-las de modo com que suas ações sejam desenvolvidas e aprimoradas durante a execução da tarefa, identificando ações e a responsabilidade de cada colaborador nas etapas dos processos. Devido a sua simplicidade, objetividade e orientação a ação, ela é de fácil compreensão e manuseio.

Julio (2005), mostra que para se alcançar o ponto B, o futuro que se deseja, deve-se obedecer aos elementos da lógica. A meta deve ser a mais específica possível (para evitar perda de energia e de foco), ser mensurável (para que se possa acompanhar sua evolução), ser adequada, boa, necessária, útil e ser realista (para evitar frustrações) - eis porque se deve conhecer bem o ponto A. E deve ser temporal, ou seja, deve-se estabelecer prazos, senão fica para depois... amanhã... algum dia... quem sabe... Neste ponto pode-se utilizar o diagrama *SMART*⁷. Essencial, para o estabelecimento adequado de objetivos e metas.

Chiavenato e Sapiro (2016) sustentam a ideia de se fazer um planejamento participativo, independente do propósito da empresa e onde todos os níveis interajam nessa criação. Dessa forma, todos participam não só da execução, mas também do processo de definir os objetivos da empresa, trazendo a todos um sentimento de serem donos da empresa. Quando alguém se sente dono de algo, tende a tratá-lo de outra forma, com mais zelo, cuidado, amor e dedicação. Assim, o colaborador vai correr atrás de um objetivo que ele ajudou a criar e não um que lhe foi imposto.

2.1.4 Cultura de planejamento

Segundo Hamel e Parahalad (2005), nos dias atuais, tão importante quanto planejar, é criar e manter a cultura do planejamento. A cultura de uma organização é

⁷ Criada por Peter Drucker, a ferramenta *SMART*, formada pelas iniciais de termos em inglês: *Specific*, *Mensurable*, *Achievable*, *Reslistc* e *Time-based*, é uma poderosa técnica utilizada para validar qualquer objetivo e auxiliar no planejamento de maneira eficiente.

o conjunto de crenças e princípios que acabam definindo o comportamento das pessoas que trabalham nela ou se relacionam com ela. Cultura é o recurso psicológico da companhia, tão necessário quanto os recursos materiais para execução da estratégia. É impressionante a força da cultura de uma empresa quando ela tem seus valores bem claros e é praticada por todos os seus funcionários. A cultura é uma força viva, dinâmica, que evolui com o tempo, se adapta às mudanças do mercado e da sociedade, incorpora novos elementos. Por isso da importância que tem de falar desse novo elemento: a cultura do planejamento. Ele deve ser incorporado na cultura da empresa de tal forma que não se pense em fazer algo sem antes planejar.

Julio (2005) acrescenta que isso significa que cada funcionário de uma empresa, em qualquer função, deve se esforçar para adquirir os conhecimentos e incorporar as atitudes que os tornam aptos a conduzir processos de planejamento em seu cotidiano, tendo em mente que o planejamento não é uma atribuição restrita aos gestores. Cada um é responsável por definir de forma sistematizada as prioridades de suas atividades com o fim de se atingir os melhores objetivos. Para que a cultura do planejamento seja consolidada, a empresa precisa desenvolver o pensamento estratégico. Quando as pessoas começam a conciliar com naturalidade a situação do presente com o futuro desejado (A → B, como já foi mencionado). Isso as ajuda muito, em absolutamente tudo o que fazem. Planejamento em ação.

A cultura, normalmente, é a primeira a ser criticada e ser consertada nos momentos em que uma organização enfrenta grandes dificuldades, segundo Lorsch e Mctague (2017). Quando na verdade o problema não é da cultura, mas sim da estratégia, como vemos em Magalhães (2017), ao afirmar que anteriormente a pensar em mudar a cultura organizacional, deve-se mudar a estratégia.

Para Chiavenato e Sapiro (2016), uma cultura organizacional se faz forte com valores essenciais bem definidos e amplamente compartilhados, ocasionando uma menor rotatividade de pessoas e um maior impacto positivo das lideranças sobre o comportamento dos funcionários. Por sua vez, uma cultura organizacional fraca é feita por valores essenciais equivocados e que se chocam com os valores adotados pela maioria, tendo como resultado um menor grau de comprometimento das pessoas e alta rotatividade de pessoas. Aceitar a sua existência, compreender os seus meandros, entender como ela é/foi criada, ajudam no crescimento da organização e do próprio funcionário dentro dela.

Mas, talvez mais importante que planejar, construir objetivos e metas, é, como explica Drucker (2017), fazer tudo isso com eficiência e eficácia. A eficiência consiste em fazer da melhor forma possível o que foi demandado, fazer certo as coisas e a eficácia em saber o que fazer ou fazer as coisas certas. Esses vocábulos estão relacionados à execução de tarefas e à resolução de problemas. O primeiro conceito está relacionado a um desempenho otimizado em determinada tarefa, buscando utilizar da melhor maneira possível os recursos disponíveis. Isso é eficiência. Já a eficácia está relacionada a um contexto mais amplo, em que se busca não só realizar uma tarefa de forma adequada, mas resolver definitivamente o problema. Para Brender (2009), que reafirma essa posição de Drucker ao complementar que a eficácia está relacionada ao nível tático (abaixo do estratégico) e a eficiência ao nível operacional (como realizar as operações com os recursos disponíveis – muitas vezes escassos, com a mão de obra que tem à disposição, com o tempo – muitas vezes curto, etc.).

2.2 Os principais conceitos da avaliação de desempenho

Conforme Bergamini (2019), nos relacionamentos interpessoais é importante conhecer a imagem que uma pessoa faz de seu interlocutor e também a imagem que ele faz dela. Normalmente alguém não é exatamente como os outros dizem que é e também não é apenas o que pensa ser. Uma pessoa é múltipla, incógnita e complexa. Avaliar o desempenho de alguém trás implícita uma ideia positiva, pois pretende atribuir valor, qualificar uma ação, um resultado, um comportamento observado. As pessoas estão o tempo todo avaliando, seja oportunidades, cenários, situações, produtos ou outras pessoas. Dessas avaliações são tomadas as decisões: o melhor caminho a seguir, o que comprar, etc. É natural que uma empresa também faça uma avaliação do todo, incluindo dos seus funcionários. Dessa avaliação tem-se resultados acerca de produtividade, trabalho, comportamento e são tomadas as devidas providências como realocação, treinamento, etc.

Alves (2015) diz que a avaliação de desempenho pode ser definida como o conhecimento e determinar as ações que os funcionários de uma organização realizaram durante certo período. A avaliação de desempenho tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. Também se tem por intenção melhorar o desempenho da organização, uma vez que

cada funcionário procurará dar do seu melhor para si, o que, em efeito dominó, melhorará a organização.

Ideia compartilhada com Guedes (2015), que diz que a avaliação de desempenho é uma ferramenta ou mecanismo que tem por finalidade conhecer e mensurar o desempenho de um indivíduo da organização, comparando o seu desempenho esperado por essa organização e seu resultado, fornecendo subsídios para a gestão de recursos humanos tomar as melhores decisões sobre promoções, treinamento, demissões, bonificações, salários e o desenvolvimento do avaliado.

Rabaglio (2010), vê a avaliação de desempenho como uma oportunidade de aprimorar, rever, fazer diferente, sempre buscando uma melhora em si e nos resultados obtidos. Avaliar com eficácia, sem ser benevolente ou rigoroso, mas justo e baseado em algo concreto ajuda o outro a se desenvolver e, por consequência a empresa.

Lucena (2004) afirma que a avaliação de desempenho requer uma definição antecipada do desempenho desejado e uma análise da capacidade profissional dos funcionários aos quais serão incumbidas tarefas. Isto serve para não incorrer no erro de pôr um funcionário para fazer algo de que não tem conhecimento e depois puni-lo por isso. Para que isso ocorra da melhor forma possível, é preciso levar em consideração três dimensões necessárias nesse processo:

a) Habilidades técnico-operacionais e atributos pessoais: conhecimento, experiência, cursos, domínio de técnicas, métodos e processos de trabalho, bem como atributos como iniciativa, proatividade e criatividade.

b) Competência comportamental: refere-se a atitude, postura, comportamentos com colegas, clientes, sociedade, subordinados ou superiores.

c) Desempenho orientado para o resultado: é a atuação da pessoa no cargo ou função que ocupa, dimensionando seu resultado às suas atribuições e responsabilidades.

Figura 8 - Qualificação pessoal



Fonte: Lucena, 2004. p. 19.

2.2.1 A importância da avaliação de desempenho

Segundo Milkovich e Boudreau (2009), as empresas fazem rotineiramente o processo de avaliação das estratégias, dos concorrentes, do mercado em que está inserida, da economia, dos resultados obtidos e dos recursos humanos que tem disponível, entre outros. A avaliação dos recursos humanos (colaboradores) tem um papel de suma importância na organização, afinal, são os colaboradores que irão fazer com que a empresa progrida ou não. Sempre tendo em mente que fazer o óbvio não vai diferenciar uma empresa da outra, os colaboradores também não podem só fazer o óbvio, devem ir além. Com a avaliação de desempenho bem aplicada, todos estarão em constante progresso e rumo a resultados positivos.

Todas as pessoas precisam saber como está indo o desenvolvimento de seu trabalho e fazer as devidas correções. A organização também precisa identificar as potencialidades de cada empregado. Conforme Chiavenato (2014), as principais razões em avaliar o desempenho são:

- a) recompensas: justificar aumentos de salários ou demissões;
- b) retroação: avaliação do desempenho pelos colegas de trabalho;
- c) desenvolvimento: cada empregado sabe de seus pontos fortes e pontos fracos; e
- d) relacionamento: melhora o relacionamento com as pessoas ao seu redor.

Ainda conforme Chiavenato (2010), geralmente a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais:

- a) Resultados: os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo;
- b) Desempenho: o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática;
- c) Competências: as competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização; e
- d) Fatores críticos de sucesso: os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados.

Figura 9 - Benefícios da avaliação de desempenho



Fonte: Chiavenato, 2010. p. 77.

Lacombe (2011) apresenta alguns objetivos pelo qual foi criada os sistemas de avaliação do desempenho:

- a) Permitir, através do acompanhamento contínuo, a possibilidade de correção de desempenho;
- b) Demonstrar para a organização, através de dados, a contribuição de cada pessoa ou equipe;
- c) Alinhar a estratégia da organização estabelecendo objetivos de desempenho para os colaboradores e equipes congruentes;
- d) Acompanhar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, estabelecendo planos de desenvolvimento e promovendo o autoconhecimento deles;

- e) Assegurar que as equipes e todos os colaboradores conheçam os objetivos e os comportamentos esperados para alcançar os objetivos da organização;
- f) Avaliar os resultados obtidos anteriormente ante os objetivos estabelecidos.

De acordo com Bergamini (2019), com a avaliação de desempenho, a empresa consegue visualizar com mais facilidade tudo aquilo que possa estar ajudando ou comprometendo o uso dos recursos humanos (colaboradores) que ela tem. Ele mostra a importância de se tirar proveito da avaliação de desempenho, principalmente quando oferece informações sobre como adaptar-se melhor nas diversas mudanças nas situações de trabalho, também chamada de conexão entre empresa e empregado.

2.2.2 Desempenho e produtividade para obter resultados

“A administração consiste em desenvolver pessoas e conseguir o máximo de seu desempenho. De fato, se houver uma maneira correta de definir a administração será que ela é o trabalho e a função que permite às pessoas desempenharem e realizarem” (DRUCKER, citado por OLIVEIRA, 2002 p.118).

Para Lucena (2004), uma empresa obtém o máximo de benefício quando a cultura de desempenho e a estratégia trabalham mutuamente, se auxiliando, interagindo e reforçando-se. Ela nos mostrou que para alguém ser mandado embora ou receber uma reclamação de um cliente não pode ter o desempenho mínimo. Ou seja, não pode fazer o mínimo. Ter um desempenho mínimo, é ter a filosofia do medíocre. Gente que faz o menor esforço só para cumprir tabela, sem preocupação em surpreender, superar, evoluir. Uma legião de acomodados no destino que eles mesmos construíram, que vão levando a vida esperando que algo melhor aconteça algum dia, por sorte. Aquele tipo que sempre passou de ano com média seis, a menor nota suficiente. O mundo atual exige o máximo, tanto do funcionário quanto da empresa. No trabalho e na construção de carreiras profissionais não se pode esquecer do máximo desempenho possível, que é um índice inconstante, pois muda todos os dias, para cima, claro. Como diz o conceito de Heráclito, ninguém se mantém igual - ou melhora, ou piora. Ficar igual é ilusório porque você sempre está sendo comparado com a média, e ela continua subindo porque o mundo está cada vez mais exigente. E quando o funcionário consegue seu máximo, a empresa alcança seu máximo.

Para Chiavenato (2014), para que as pessoas possam alcançar seu potencial total, é preciso que lhes deem retorno sobre seu trabalho para que possam fazer melhorias, correção, ajustes ou aprimoramento. É importante que as pessoas recebam informações a respeito do seu desempenho para saber se está fazendo certo seu trabalho e, caso necessário, fazer as devidas correções caso haja necessidade.

Bergamini (2019) conta que o mundo mudou muito depois da globalização e que a relação empresa-empregado mudou também. As empresas também mudaram para sobreviver e as pessoas não são mais como aquelas que estavam trabalhando na época da Revolução Industrial, elas modificaram seu comportamento, sendo solicitadas não mais a responder e cumprir ordens, mas, sim, a desenvolver ao máximo sua criatividade. De acordo com essa análise, o mundo era bem diferente naquela época, com uma ordem estabelecida. Mas hoje, um depende do outro. E empresa com metas bem definidas e passadas com clareza para o empregado, faz com que ele consiga, junto com sua capacidade e expertise, alcançar seu máximo desempenho.

Conforme Cappellari et al. (2016), as empresas precisam desenvolver estratégias para que possam atrair, manter e desenvolver colaboradores comprometidos com a busca de resultados para a empresa, não deixando de perceber o contexto dos ativos humanos, suas necessidades, o que os motiva e satisfaz.

Desser (2014), retrata a importância da orientação no ambiente profissional. Orientar significa nortear, indicar a direção, encaminhar, mostrar o objetivo que se deve seguir. Os funcionários têm de serem orientados, alinhados ao objetivo corporativo e mostrado qual a sua importância nesse processo. Ciente de tudo isto, eles aumentarão sua produtividade através da melhora da qualidade do seu trabalho. Caso contrário, não saberão como fazer seu trabalho da forma mais eficiente possível.

Segundo Rabaglio (2010), ao realizar a avaliação de desempenho, feita com eficácia e bem administrada e sem esquecer do *feedback*, tanto o funcionário quanto a organização tendem a se beneficiar desse processo. Ela ajuda a manter a motivação e o comprometimento; a melhorar o desempenho; a ajustar os objetivos com as metas da organização; identifica necessidades de treinamento; avalia potenciais; desafia e estimula o aperfeiçoamento; auxilia a alocar o colaborador num setor onde renderá mais; e extrai o máximo de produtividade do colaborador. A avaliação tem por objetivo solucionar problemas existentes ou evitar que venham a ocorrer. Portanto, todos devem ter consciência de que trabalham para alcançar um mesmo objetivo, por uma

causa em comum. Assim, ela contribui para a melhora dos resultados através das pessoas.

2.2.3 Os principais métodos de avaliação de desempenho

Carbone (2012) enfatiza que ferramentas de avaliação por competências, como a avaliação 360 graus, agregando-se as certificações de conhecimentos específicos são decisivas para melhorar os resultados de alguns processos específicos nas agências bancárias, como o controle de crédito, visto que, a junção destes dois processos desenvolve um capital humano eficaz.

Para Chiavenato (2014), existem diversas maneiras de classificar os indicadores de desempenho em uma organização, e cada empresa através de um estudo que seja embasado no objetivo pretendido e através da análise das variáveis pertinentes de seu ramo, deve encontrar a que melhor possa se adaptar a suas necessidades.

Segundo Rabaglio (2010), compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando a avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções. Neste projeto serão apresentados as quatro principais e mais utilizadas na concepção dos autores estudados, sendo elas:

a) Avaliação por objetivos: é constatado o cumprimento ou não das metas pretendidas e estipuladas. Além de avaliar o cumprimento das metas ou atingimento dos resultados, ele avalia o potencial do colaborador e como ele realiza o trabalho para atingir os objetivos pretendidos;

b) Avaliação direta: o líder imediato na hierarquia funcional realiza a avaliação do(s) subordinados. Há pontos positivos como o avaliador conhecer bem o avaliado, saber de suas capacidades e suas dificuldades. Mas isso também serve como ponto negativo, pois essa proximidade pode distorcer a percepção e contaminar o julgamento. Além do mais, pode haver uma contaminação por conta de um desgaste no relacionamento interpessoal ou pela falta de empatia do líder;

c) Avaliação 360º: também chamada de feedback 360 graus, consiste num modelo mais complexo de avaliação. Nele, o avaliado faz uma auto avaliação, é avaliado pelos superiores, seus subordinados e também por seus pares dentro da

empresa, simultaneamente. O objetivo é o crescimento profissional e da organização, obedecendo os critérios de uma avaliação imparcial, ética e profissional;

d) Avaliação por competência: é mensurado o desempenho do profissional, relacionando-o com as competências ideais para o desempenho de sua função e para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Entende-se por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o profissional deve possuir, de acordo com a atividade. É um processo que mensura principalmente qual é a contribuição de cada colaborador para a organização, assim como a qualidade da execução das responsabilidades, destacando os pontos fortes e fracos e o potencial de cada colaborador. Esses dados são relacionados com os objetivos e metas organizacionais, possibilitando que seja construído, junto com a pessoa avaliada, um plano de desenvolvimento. O processo auxilia, também a identificar os talentos da organização e a otimizar o seu potencial, bem como possibilita a identificação de problemas de gerência e supervisão, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis deficiências de treinamento e desenvolvimento de profissionais. Conseqüentemente a isso, procura-se implantar estratégias de mudança individuais e empresariais por meio de programas promovam o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional;

e) Autoavaliação: o avaliado tem participação ativa na avaliação, sendo ele próprio que analisa seu desempenho respondendo a ferramenta de avaliação. Após responder um questionário sobre seu desempenho, o colaborador e seu superior conversam sobre o resultado e deliberam sobre suas percepções e estabelecem metas de aperfeiçoamento e desenvolvimento;

f) Avaliação conjunta: é feita pelo superior e o colaborador juntos. Há troca de ideias e percepções sobre o desempenho. Para este tipo de avaliação, é necessário que a empresa já tenha uma cultura de avaliação bem amadurecida e uma boa comunicação interpessoal entre subordinado e líder.

Bergamini (2019) valoriza a autoavaliação como forma de ser mais produtivo e de sentir orgulho das próprias realizações, pois ninguém pode ser considerado o único responsável pelos erros que comete, mas sim por não aproveitar os pontos fortes que possui, podendo trabalhar a favor de si. Quando alguém toma consciência e se concentra no que pode fazer, aprimorar ou corrigir, acaba por conseguir que a força pessoal atinja seu vigor total.

Fernandes (2013) dispõem que ao realizar uma avaliação deve-se analisar quatro métodos ou dimensões e que o ideal é fazê-los em conjunto, relacionando seus resultados, e não individualmente:

a) Avaliação de desenvolvimento: refere-se ao nível de complexidade onde um profissional atua e aplica suas competências, em outras palavras, é a capacidade do funcionário realizar tal função ou serviço. A capacidade diz respeito ao conhecimento e habilidades;

b) Avaliação de comportamento ou atitudinal: refere-se a características do profissional observáveis no ambiente de trabalho. É o quanto seu comportamento e atitudes alinham-se aos valores e códigos aceitos e estimulados pela organização;

c) Avaliação de potencial ou perfil: refere-se a aptidões para atividade “x” e demonstra em qual área tem um maior potencial para se desenvolver. Tem por base traços de personalidade e é interessante para compor equipes, descobrir novos talentos, alocações, mas não para mensurar ou prever entregas; e

d) Avaliação de metas: refere-se ao quanto o profissional cumpriu do que lhe foi passado. Têm-se início quando é pactuado com ele as metas e indicadores, prazos, qualidade, entre outros.

Figura 10 - Tipos de instrumentos de avaliação



Fonte: Fernandes, 2013. p. 84.

Gramigna (2007) afirma que a avaliação por competências serve como um eficaz meio de identificar os potenciais dos colaboradores, melhorando o desempenho da equipe e a qualidade das relações entre funcionários e superiores, assim como estimular os colaboradores a assumir a responsabilidade pela excelência dos

resultados pessoais e empresariais. A avaliação por competência reconhece a especificidade de desempenho em cada área da empresa e propõe que se olhem de forma diferente os diversos papéis ocupacionais desempenhados nela. Como cada área da empresa exige uma competência específica, o colaborador será avaliado conforme sua área de atuação. Essa avaliação tem por premissa básica que o funcionário tenha conhecimento das competências exigidas em cada área – principalmente na sua – e tenha a possibilidade de desenvolver ou aprimorar a competência à qual ele deseja, seja na sua própria área ou em outra que ele almejar.

2.2.3.1 Feedback

Conforme Rabaglio (2010), *feedback*, traduzindo literalmente, significa retroalimentar, ou seja, alimentar de volta, devolver a uma fonte qualquer que emite um estímulo parte do resultado desse estímulo. Isso serve para manter o sistema em funcionamento. Receber e passar *feedback* faz com que as pessoas se motivem e se desenvolvam. Há inúmeras pessoas acostumadas a louvar seus méritos e desinteressadas em validar o outro. Validar é uma palavra mágica. Significa ajudar alguém a reconhecer seu próprio valor, e é disso que se trata o *feedback*. Do fato de que as pessoas têm o direito de saber quais comportamentos são apreciados e quais são indesejados pelos que convivem com elas.

Para Mussak (2010), *feedback* é um termo anglo-saxônico introduzido nas relações humanas que induz a observação, revisão e interpretação de comportamentos alheios e significa realinhamento. Hoje ele faz parte da sociedade e praticá-lo de modo apropriado é uma questão de desenvolvimento pessoal e profissional. De fato, ele faz parte de uma carreira de sucesso. Quem não recebe *feedbacks*, muitas vezes, não tem a verdadeira noção de como está seu comportamento e seu serviço perante outros ou a empresa, e não consegue se aprimorar ou melhorar suas ações. Contudo, sua prática requer preparo, maturidade e reciprocidade. Ele é importante para motivar ou estimular uma mudança e acontece numa via de mão dupla, onde há troca de opiniões e todos avaliam e analisam juntos as conclusões.

Bergamini (2019), considera que o feedback se tornou uma importante ferramenta no processo de avaliação de desempenho, porém os avaliadores precisam estar treinados para realizar esse processo. As pessoas, de forma geral, procuram

minimizar as ameaças e maximizar as recompensas, pois não gostam de se sentir punido ou agredido, por isso a importância da preparação do feedback.

Stone (2016) acrescenta que o *feedback* é o nome que se dá aos comentários que uma pessoa faz para outra pessoa, sobre seu desempenho e o seu comportamento no trabalho. Mas fazer um comentário simplesmente por fazê-lo, além de não trazer resultados, pode gerar resultados negativos. É importante que ambos estejam preparados para dar e receber *feedback*. Talvez mais importante que treinar quem dar, seja treinar quem o recebe, uma vez que ele tem de estar aberto e pronto para ouvir o que o outro tem pra falar. Se não for feito isso, nada mudará. O *feedback* tem esse poder de mudar uma situação ou valorizar e reafirmar o que está bom.

Para Jardeweski (2014), o *feedback* já é amplamente conhecido na maior parte das organizações. Tem por objetivo dar retorno aos avaliados sobre suas tarefas e tem a possibilidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre alguma coisa pessoal ou profissional. É utilizada nas empresas para auxiliar o desenvolvimento profissional de cada colaborador, independente do cargo que ocupa. Nesse processo de avaliação, para que ela seja eficaz, o líder deve fornecer *feedback* ao colaborador de forma clara e sincera, para assim possa proporcionar melhorias para o colaborador e para a empresa. E assim como o avaliador tem de estar preparado, o avaliado também deve estar preparado para receber este feedback.

2.2.3.3.1.1 Os principais tipos de feedback

Segundo Lucena (2004), existem quatro tipos de *feedbacks*:

a) Positivo: serve para reforçar o que a pessoa é e o que a pessoa faz. O comportamento pode e deve ser repetido. Quando não é reforçado comportamentos esperados, é possível que eles não mais se repitam.

b) Corretivo: serve como um alerta daquele comportamento que precisa mudar. O *feedback* corretivo é indicado para promover mudanças no comportamento ou atitude do profissional. A pessoa que irá fornecer o feedback (líder) deve estar preparada para este momento, deverá exemplificar as situações que necessitam de mudança, trazendo para o diálogo os fatos que demonstram comportamento inadequado e em conjunto com o subordinado traçar um plano de ação para melhoria.

c) Insignificante: é insignificante porque não provoca impacto e a outra pessoa não se sente gratificada.

d) Ofensivo: as prováveis mudanças de comportamento são agressividade e afastamento, deixando como rastros mágoa e inimizade.

Para Rabaglio (2010), há três tipos de *feedbacks*:

a) *Feedback* positivo: é quando elogia o trabalho/serviço de alguém, quando demonstramos reconhece e valoriza o que as pessoas fazem de bom. É ajudar na autoestima, contribuindo para aumentar a segurança, poder de realização e autoconfiança. Tem por objetivo aumentar a consciência e percepção do outro, melhorando o relacionamento e desempenho conjunto;

b) *Feedback* construtivo: é quando a crítica ajuda o outro. A crítica, como sabemos, faz parte dos relacionamentos humanos e é resultante de como se sente e compreende os impactos em relação a ação de outras pessoas. Saber criticar adequadamente talvez seja a habilidade interpessoal mais significativa ao tratar com o outro, explanando sem julgar ou condenar, mas de forma com que o outro tome consciência de seus atos e possa corrigi-los; e

c) *Feedback* destrutivo: é quando a crítica não visa a melhora ou aprimoramento do outro, mas sim prejudicá-lo; é quando ignoramos os pontos positivos do outro e focamos apenas nos negativos; é quando não reconhecemos nem valorizamos o outro, ou quando atacamos, de forma direta e cruel, a autoestima do outro.

Bergamini (2019, p. 25), nos mostra que “o *feedback* negativo coloca o avaliado na defensiva, fazendo com que ele tente fugir da situação em um tipo de atitude característica de não envolvimento”. O *feedback* negativo tem em si, a crítica e a cobrança, e ninguém gosta de ser criticado ou de ouvir que seu trabalho não está bom. Por isso o avaliado tende a se retrair e não aceitar bem esse tipo de *feedback*. Para que não aconteça um *feedback* negativo, é necessário um ambiente propício e um avaliador preparado e que use as palavras corretas para não ofender nem diminuir o avaliado.

Para Mussak (2010) há quatro tipos de *feedbacks*:

a) *Feedback* de reconhecimento: ressalta as melhores qualidades e reforça os comportamentos positivos;

b) *Feedback* de aprimoramento: quando um profissional não corresponde as expectativas da equipe e precisa de um ‘alinhamento’ ou ‘ajustamento’;

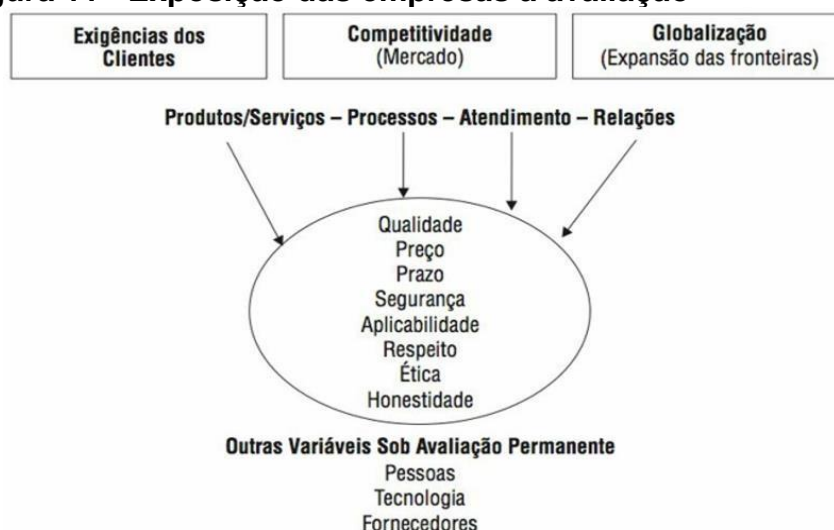
c) *Feedback* insignificante: se constata a ineficácia de um *feedback* quando não produz efeito em quem o recebe, ou seja, não há mudança de comportamento alguma. Isto pode ocorrer pelo fato de o *feedback* não ter sido objetivo ou quando o receptor não está aberto às mudanças;

d) *Feedback* ofensivo: quando o *feedback* possui palavras ou gestos ofensivos ou desaforos. Além de não surtir nenhum efeito positivo, ele gera comportamentos agressivos, afastamentos e mágoas, além de não agregar em nada para a empresa.

2.3 A importância do desempenho na estratégia corporativa

De que adianta o setor estratégico da pirâmide organizacional criar objetivos e metas baseados em dados, relatórios e projeções se o chão da pirâmide não estiver disposto a realizar o trabalho? Para Marras (2011), a melhor forma de engajar um colaborador é através do treinamento. Por ele, o colaborador se torna um especialista num determinado assunto e tem a possibilidade de se reciclar, revendo conceitos, conhecimentos ou práticas. Além de aumentar a produtividade, a qualidade do serviço, um incentivo motivacional, pois possibilita a ele ser mais eficiente e eficaz. Isso tudo o faz sentir-se importante e valorizado, contribuindo assim, para a estratégia da organização.

Segundo Lucena (2004), as empresas sofrem pressões de todos os lados: internos (colaboradores, comunicação, políticas, processos) e externos (economia, fornecedores, acionistas – quando se têm, consumidores). E para atender as necessidades de todos não é fácil e não existe fórmula pronta. Mas uma coisa é certa: isso passa pelo desempenho humano da organização. O diferencial está nas pessoas e aparece no grau de comprometimento e de ação objetiva em sua relação com a empresa. Para tanto, é necessário que as pessoas identifiquem e conheçam seu papel dentro da organização, para que se sintam estimulados a contribuir para o sucesso tanto da empresa quanto o próprio. Uma forma de manter o funcionário participativo e ativo nos resultados, é criando metas factíveis e dando premiações (promoções ou algum tipo de prêmio) por mérito.

Figura 11 - Exposição das empresas a avaliação

Fonte: Lucena, 2004. p. 15.

Fernandes (2013), diz que é desafiador, para algumas empresas, observar a relação entre desempenho e resultados, mas que essa cadeia de causa e efeito entre práticas de gestão de pessoas e resultados obtido pela empresa existe e pode ser mensurada. Ela depende muito de fatores internos (como aprendizado e crescimento individual dos colaboradores) resultando em mais eficiência, melhor qualidade - do produto ou do atendimento, maior produtividade e menos custos – muito embora que para desenvolver esse colaborador a empresa terá um custo, mas é menor do que optar em não fazê-lo. Como exemplo prático, Fernandes apresenta um resultado feito na empresa Growth – filial do Brasil que atua no ramo de processamento de produtos agrícolas para a geração de insumos para outras indústrias, onde foi implantado a avaliação de desempenho no ano de 2001. Como resultado, teve um aumento de produção, diminuição de produtos fora do código (com imperfeições) e aumento da qualidade dos produtos.

Conforme Bateman e Snell (1998), há um caminho a percorrer para que o desempenho dos funcionários alcance os objetivos estratégicos da empresa. A base de tudo começa com um funcionário satisfeito. Isso por si só, não significa que ele vai render mais que os outros, mas vai produzir um efeito contrário àqueles insatisfeitos, como rotatividade mais alta, maior absenteísmo, menor cidadania empresarial, sabotagens, má vontade, etc. Com um funcionário satisfeito, o próximo ponto é motivá-lo da maneira adequada. Criar metas (devem ser específicas, quantificáveis e mensuráveis) desafiadoras e atingíveis, aliado a ela recompensas por alcançá-las e

por bom desempenho é um bom método motivacional. Outro ponto importante é quanto a preparação desse funcionário e ferramentas e/ou produtos que ele terá no seu trabalho. Um funcionário bem preparado, mas com ferramentas e/ou produtos de qualidade baixa ou insuficientes, ou vice-versa, são um desastre para as pretensões da empresa. Do contrário, se ambos estiverem qualificados, o resultado será satisfatório. Aí sim, com funcionários e ferramentas e/ou produtos qualificados, funcionários satisfeitos, cientes de suas metas, eles atingem um grau de percepção sobre sua importância na empresa e na construção do resultado dela. É o que os autores chamam de causas e consequências de uma força de trabalho.

Figura 12 - Alinhamento do desempenho com os objetivos estratégicos da organização



Fonte: Lucena, 2004. p. 21.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado através de um estudo de caso sobre uma instituição financeira na agência de Lajeado/RS, acerca do processo de avaliação de desempenho e as estratégias corporativas existentes.

Segundo Magalhães (2005), metodologia é o estudo ou a ciência que pretende apresentar uma linha racional com finalidade de facilitar o conhecimento. Ela é um caminho a percorrer para se chegar a um fim proposto. A metodologia permite explicar e discutir métodos para descobrir novos caminhos, aumentando o conhecimento e proporcionando o discernimento do caminho seguido, se está correto ou precisa seguir por outro.

Silva, Cervo e Bervian (2007) dizem que método são as diretrizes colocadas para diferentes processos em busca do resultado almejado. O método tem relação direta com o objetivo da pesquisa, não tem como inventar um. As investigações que obtiveram êxito, foram aquelas das quais os cientistas tiveram atenção e cuidados no processo ao qual executaram para se chegar aos resultados. Cabe aos cientistas selecionarem os meios e processos mais adequados e excluir das investigações o capricho e o acaso.

3.1 Delineamento de pesquisa

O trabalho se caracterizou em uma pesquisa bibliográfica de autores em diferentes áreas administrativas das organizações nos diversos livros do acervo da biblioteca da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) - Campus de Venâncio Aires, no Ensino a Distância (EAD), biblioteca Pearson e site interno da Universidade Banco do Brasil (UNIBB). O presente trabalho foi realizado através de um estudo de caso, através de uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, onde os resultados quantitativos referem-se a uma coleta dos dados do questionário aplicado aos colaboradores, onde possibilita levantar dados estatísticos/numéricos sobre o estudo. Já a parte qualitativa é a análise dos dados, junto com as relações de documentos, entrevistas, observações realizadas, ou seja, é a parte mais subjetiva. E pela pesquisa exploratória através da revisão da literatura, além de análise documental da organização onde ocorreu o estudo.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso que, conforme Gil (2011), resume-se em um estudo detalhado sobre um ou poucos assuntos, cujo

objetivo é descrever sobre um conjunto de dados para detalhar e conceituar com profundidade o objeto de estudo. Conforme Yin (2010), o estudo de caso é um método de abordagem específica de pesquisa 'in loco', onde ocorre a apuração dos fatos exatamente como acontecem, em seu contexto real, sem intervenção do pesquisador. Ele ocorre de uma perspectiva interpretativa, onde se busca a compreensão de como o assunto, objeto de estudo, é visto pelos participantes desse estudo.

O enfoque qualitativo, para Demo (2012) é a busca pela separação ou expansão dos dados e das informações e se fundamenta exclusivamente em si mesmo. Ele é a metodologia mais utilizada nos estudos exploratórios e descreve os fenômenos com mais profundidade onde os significados são extraídos de dados e analisados através da subjetividade.

A Pesquisa quantitativa é um dos métodos de investigação científica utilizada para transformar as opiniões e informações em dados numéricos, mensuráveis, estatísticos, para uma melhor visualização e compreensão dos resultados, afirma Samara e Barros (2007). Sampieri, Collado e Lucio (2013) ressaltam a importância de delimitar e definir bem o objetivo da amostra na pesquisa quantitativa para não correr o erro da amostra levar a conclusões equivocadas do todo.

A abordagem quali-quantitativa, como mostra Knechtel (2014), são métodos complementares que, combinados, obtêm resultados mais aprofundados e abrangentes. Se os dados qualitativos fornecem informações por meio de opiniões, observação e pontos de vista, os dados quantitativos estruturam os dados qualitativos em símbolos e números, auxiliando na compreensão da complexidade e dos detalhes das pesquisas realizadas. Barros e Duarte (2006) acrescentam a essa ideia de Knechtel quando resume a pesquisa quanti-qualitativa como sendo uma associação entre análise estatística e análise das percepções dos envolvidos, ou seja, ciência exata (matemática) com ciência humana.

Silva, Cervo e Bervian (2007) consideram que a pesquisa exploratória proporciona uma visão mais ampla sobre o tema selecionado, objetivando a descoberta das relações existentes entre os elementos estudados. Ela tem como objetivo principal possibilitar maior proximidade com o problema, podendo assim, ter mais conhecimento sobre o mesmo e uma base maior para construir hipóteses. Gil (2011) complementa esta ideia contribuindo com a afirmação que grande parte das pesquisas envolvem três etapas, que são: levantamento bibliográfico, entrevistas com

peças que convivem no local estudado e a análise dos dados obtidos na investigação.

3.2 População e amostra

A pesquisa foi aplicada na agência de Lajeado/RS de uma instituição financeira, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, município de Lajeado, durante o mês de agosto de 2020.

Foi aplicado um questionário a todos os funcionários da empresa sem cargo gerencial, enquanto que para aqueles que possuem um cargo gerencial foi aplicado dois questionários – como gestores e como subordinados, totalizando cinquenta e dois funcionários e setenta questionários, dos setores de atendimento a Pessoas Jurídicas (PJ), Pessoas Físicas (PF) e Plataforma de Suporte Operacional (PSO) - que são os caixas físicos e responsáveis pelos caixas eletrônicos, de todos os níveis organizacionais (escriturários, assistentes, supervisor, gerentes de relacionamento e gerentes geral). Os questionários foram identificados assim, para melhor coletar e analisar os dados:

Tabela 1 - Identificação dos questionários

| | | SETOR PJ | Nº FUNCIS | SETOR PF | Nº FUNCIS | SETOR PSO | Nº FUNCIS | TOTAL Q |
|---|-------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------------------|-----------|---------|
| A | NÍVEL NÃO GERENCIAL | 1 | 10 | 2 | 15 | 3 | 7 | 32 |
| B | NÍVEL GERENCIAL | 1 | 11 | 2 | 5 | 3 | 2 | 18 |
| C | NÍVEL GERENCIAL SUBORD. | 1 | 11 | 2 | 7 | 3 | 2 | 20 |
| | | | | | | TOTAL QUESTIONÁRIOS: | | 70 |

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

Foi importante o maior número possível de respostas para que se pudesse cruzar os dados obtidos e, assim, nortear a percepção de todos acerca do tema estudado e entender a relação entre a avaliação de desempenho e a estratégia corporativa.

Perovano (2016) diz que na pesquisa sobre a população é importante levar em consideração o contexto onde é realizada a pesquisa e que possam influenciar o curso da pesquisa. Elementos físicos, localização geográfica, situações ou outros fatores que de forma direta ou indireta tendem a desvirtuar a realidade apresentada. Poucas vezes se consegue estudar todos da população, então é necessário selecionar uma amostra que represente o todo.

3.3 Técnica de coleta de dados

Foi aplicado dois questionários distintos em agosto de 2020 com dezesseis perguntas fechadas e uma pergunta aberta usadas como instrumento de pesquisa com o objetivo de coletar dados importantes sobre a percepção dos colaboradores. Um questionário aos funcionários com cargos não-gerenciais e dois questionários aos colaboradores com cargos gerenciais (um como gestores e outro como subordinados – esse, igual aos funcionários sem cargo gerencial) acerca da estratégia corporativa e da avaliação de desempenho e encontrar uma correlação entre esses dois temas.

Conforme Malhotra (2006) os questionários são formados por perguntas que estão diretamente relacionadas a um propósito pré-definido, baseadas em fatores que devem ser analisados com maior profundidade, com o objetivo de buscar variáveis relacionadas ao assunto a estudado. É de suma importância que as perguntas sejam praticadas de forma clara e objetiva e que as alternativas sejam próximas a realidade vivida, para obter resultados reais e relevantes. Os questionários utilizados no presente trabalho foram produzidos pelo autor do estudo e seu modelo, bem como seus resultados totais encontram-se nos apêndices A até R.

Barros e Duarte (2006) afirmam que existem muitas ferramentas para coletas de dados para se buscar informações. Eles dividem as técnicas de coletas de dados em duas: primária e secundária. Nas primárias, é quando se busca as informações por meio de pessoas, onde o pesquisador coleta os dados e os registra, como por exemplo o questionário, escolhido para este trabalho. Já no secundário, o pesquisador pesquisa em fontes já existentes como relatórios e arquivos, onde fundamenta sua pesquisa. Cabe ao pesquisador escolher e aplicar a coleta de dados que melhor lhe convém, considerando o contexto e o objetivo da pesquisa para que sua adequada utilização tenha eficácia.

Outra técnica utilizada para realização deste trabalho foi a observação do pesquisador, que é um importante instrumento de coleta de dados. Observar não é só ver, mas sim enxergar o que está vendo e compreender uma determinada situação com o todo, e daí extrair o máximo para a pesquisa ser mais precisa possível. Para Silva, Cervo e Bervian (2007) a observação, para ser válida e trazer algum resultado benéfico, deve ser atenta, exata, completa, precisa e metódica. É preciso que saiba quais são os objetivos, as questões a serem respondidas e o que observar para que não se desvie no caminho e não encontre respostas ao que procura. Já Sampieri,

Collado e Lucio (2013), define a observação do pesquisador como uma fonte de contato direto com a realidade estudada para obtenção de informações do que observa sobre o seu próprio ponto de vista. Isso é importante pelo fato de que o pesquisador pode captar situações ou percepções que não são relatados em questionários ou entrevistas.

3.4 Técnicas de análise de dados

As respostas obtidas através do questionário foram tabuladas em uma planilha no *Excel* de forma que puderam gerar tabelas, facilitando a visualização dos dados, para analisar estatisticamente e, juntamente com a revisão de literatura e a observação do pesquisador, obter resultados.

Para uma melhor análise dos resultados, foi realizada uma abordagem quantitativa com o objetivo de estabelecer o *ranking* médio (RM) para o questionário que utilizou escala do tipo *Likert*⁸ de cinco pontos, atribuindo um ponto para discordo totalmente, dois pontos para discordo um pouco, três pontos para nem concordo nem discordo, quatro para concordo um pouco e cinco para concordo totalmente. Segundo Malhotra (2006), a escala Likert possui algumas vantagens como: facilidade de construção e aplicação, facilidade de entendimento das respostas pelos entrevistados, fácil mensuração dos dados estatísticos. Como desvantagem, aparece a tomada de mais tempo daqueles que irão respondê-la e um maior cuidado com a formulação das perguntas.

Segue exemplo de cálculo do RM valendo-se da escala Likert de cinco pontos apresentada por Malhotra (2006):

Tabela 2 – Exemplo de RM

| | QUESTÕES (eu como subordinado) | DISCORDO | | NEM CONCORDO NEM DISCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|---|---|------------|----------|------------------------------------|----------|------------|------------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | 2 | 5 | 4 | 4,18 |

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

Como é feito o cálculo para se obter o RM:

⁸ A escala Likert costuma ser apresentada como uma espécie de tabela de classificação. Afirmativas são apresentadas e o respondente é convidado a emitir o seu grau de concordância com aquela frase. Para isso, ele deve marcar, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião

| | | | | | |
|------------------|--|---|-----------------|---|------|
| Média ponderada: | $\frac{(1 \times 0) + (2 \times 0) + (3 \times 2) + (4 \times 5) + (5 \times 4)}{0 + 0 + 2 + 5 + 4}$ | : | $\frac{46}{11}$ | : | 4,18 |
|------------------|--|---|-----------------|---|------|

Para o estudo, foi considerado RM abaixo de quatro como insuficiente ou deficitária. Médias acima de quatro já são consideradas como satisfatórias.

4 ESTUDO SOBRE PROCESSO DA ESTRATÉGIA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO BANCO B

O Banco B, fundado em 12 de outubro de 1808, foi o primeiro banco no Brasil e também foi o primeiro banco da história de Portugal e do Império Português. É uma instituição financeira constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação do Governo Federal do Brasil em 50% das ações. O Banco B é um dos cinco bancos estatais do governo brasileiro. E, por este fato, além de submeter-se às normas editadas pelo CMN e ser fiscalizado pelo Bacen, como todos os Bancos múltiplos do Brasil, a instituição deve prestar contas ao Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria Geral da União (CGU), ao Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG) e aos societários, além de se adequar a Autorregulação Bancária do qual faz parte espontaneamente.

O Banco B precisa levar tudo isto em consideração ao definir qual será sua estratégia e ao alinhar essa estratégia à avaliação de desempenho. A estratégia deve conter um caráter social, participar de programas governamentais, acompanhar o desenvolvimento natural do mercado, cuidar da saúde e bem estar dos funcionários e, logicamente, gerar lucro aos acionistas. Mas para que a estratégia seja cumprida conforme o planejado, é essencial que os funcionários estejam engajados e cientes de todas as estratégias. Nesse cenário, a avaliação de desempenho propõe-se a mensurar e apresentar a empresa o desempenho individual de cada funcionário e verificar onde se pode corrigir ou aprimorar. Mas também serve para o próprio funcionário ver onde pode melhorar ou aprimorar.

Esse capítulo trabalha na formulação da estratégia do Banco B e como se dá a avaliação de desempenho dos seus funcionários. E também trabalha a visão dos funcionários da empresa da cidade de Lajeado/RS dos três setores diferentes da agência e de todos os níveis existentes (gerencial e não-gerencial).

4.1 Análise geral do processo no Banco B

Neste item mostra-se como é o processo de formulação da estratégia corporativa da empresa, como ela é apresentada aos funcionários e também como acontece a avaliação de desempenho.

A elaboração da estratégia do Banco B é um processo que demanda tempo e várias reuniões. Leva-se em consideração vários cenários, como microeconômico,

macroeconômico, tendências do mercado, tendências tecnológicas, entre outros. A avaliação de desempenho é feita através do modelo 360º, onde o funcionário se autoavalia, é avaliado pelo superior e também pelo seu colega. E, no caso de ser gestor, também é avaliado pelo seu subordinado.

4.1.1 O processo de construção da estratégia no Banco B

O Banco disponibiliza para os funcionários o documento intitulado caderno Estratégia Corporativa Banco do Brasil (ECBB⁹) em formato Portable Document Format (PDF), internamente na intranet, e também no curso ECBB na UNIBB, também internamente, de onde buscou-se os dados e informações para a realização deste estudo. Tanto o caderno ECBB quanto o curso é de livre acesso para todos os funcionários, porém para poder compartilhar as informações neste estudo, o pesquisador necessitou de uma autorização especial encaminhada a Diretoria de Pessoas (DIPES) e a Diretoria de Estratégia e de Organização (DIREO).

Abaixo uma figura de como é a arquitetura estratégica do Banco B.

Figura 13 - Arquitetura estratégica
ARQUITETURA ESTRATÉGICA



Fonte: Caderno ECBB 2020 - 2024, p. 1.

A preocupação do Banco em possuir uma estratégia declarada e formalizada vêm desde o início da década de oitenta, quando foi contratada uma consultoria para

⁹ A ECBB é disponibilizada internamente a todos os funcionários através de um caderno em arquivo PDF – podendo ser obtido na intranet, na intranet corporativa e de cursos na UNIBB.

ajudar a desenvolver o processo de formulação estratégica. A primeira estratégia formal foi em 1989. De lá para cá, as atualizações vêm ocorrendo em espaços de tempo nem sempre homogêneos, mas definidos com a preocupação de manter coerência entre a atuação da empresa, a estratégia pré-estabelecida e os elementos do ambiente que possam impactar o rumo a ser seguido. O horizonte estratégico, ou seja, o período de validade da estratégia também variou durante o tempo. Começou em cinco anos, passou para três e hoje está em quatro anos. Em consonância com a ideia de Júlio (2005), no processo denominado, por ele, de formulação e implementação, sempre de forma flexível.

A última (e atual) ECBB corresponde ao quadriênio 2020 – 2024 e é constituída por: propósito, valores, visão, diretrizes na visão holding e objetivos estratégicos. Chiavenato (2010), mostrou que a estratégia tem início já na formulação da missão, visão e valores da empresa.

Figura 14 - Componentes de uma estratégia



Fonte: Caderno ECBB 2020 - 2024, p. 5.

O propósito de uma empresa, resume-se naquilo a que ela se propõe a realizar enquanto empresa, aquilo ao qual ela está motivada a existir e que a liga com a sociedade. Esse propósito serve para basear e validar a atuação do funcionário perante os clientes e o público em geral. Pois então, ele deve inspirá-los e motivá-los a trabalhar comprometidos com ele e com a excelência em seu serviço. Nesse

contexto, o Banco B criou o propósito: cuidar do que é valioso para as pessoas. Cuidar significa dedicar, dar atenção, assessorar, preservar, rentabilizar, responsabilizar-se, zelar. Valioso é aquilo que estimamos. E cada indivíduo valoriza algo diferente. Para a empresa, significa que o foco está nas pessoas e no que importa para elas (retorno sobre investimentos, segurança, conforto, realizações, etc.) e não simplesmente em produtos e serviços. Já pessoas por sua vez, abrangem os clientes, acionistas, funcionários e a sociedade como um todo.

Os valores que orientaram e guiaram a estratégia corporativa, são convicções que a empresa busca preservar e que devem estar presentes nas atitudes diárias. Para este quadriênio foram escolhidos os seguintes princípios:

a) Ter foco no cliente: é estar sempre atento àquilo que é valioso para eles. Reconhecer o novo centro das relações entre empresas e pessoas. É saber que, num ambiente de negócios e relações dinâmicas, a experiência do cliente está sempre em primeiro plano e influencia as demais relações;

b) Senso de dono: refere-se a atitude de assumir a responsabilidade por empreender soluções de excelência e exercer o poder de cada funcionário de ser protagonista no ambiente em que atua. É demonstrar interesse legítimo em ver a empresa prosperar e crescer, de forma sustentável, cada vez mais;

c) Confiabilidade: é ser comprometido com a transparência e a solidez de cada ação. Significa que as pessoas podem sentir-se seguras e ter, na empresa, parceiras naquilo que buscam;

d) Inovação: significa buscar a superação do que existe e está consolidado, para antecipar o futuro e melhorar a satisfação do cliente de modo que simplifiquem sua vida e satisfaçam suas necessidades. Inovação envolve gerar valor a partir da criação e exploração de novas ideias e oportunidades, que impactem efetivamente e positivamente a experiência do cliente e resultem em maior competitividade;

e) Ter ética: é pautar o relacionamento pelo respeito e atuar segundo os princípios dos códigos de ética e conduta da empresa;

f) Atuar com eficiência: significa otimizar nos recursos disponíveis para criar valor aos clientes; e

g) Espírito público: significa compreender o poder de impactar positivamente a sociedade e considerar os interesses coletivo na tomada de cada decisão.

Por sua vez, a visão representa a ambição da empresa a longo prazo, aquilo que ela almeja alcançar num futuro próximo. Ela se construiu pela atuação de profissionais comprometidos e éticos, que se mantêm atualizados sobre os acontecimentos e, a partir dos valores e relacionamentos, refletem sobre a influência desses fatos na organização e na sociedade. A empresa carrega em seu Ácido Desoxirribonucleico (DNA) o fato de sempre estar presente junto a sociedade nos momentos de maior significado. E este é um legado que deve ser levado em consideração na elaboração de uma visão do futuro.

Os objetivos estratégicos são nove e devem ser perseguidos pela organização nesse quadriênio, os quais estão distribuídos em cinco direcionadores estratégicos:

a) Clientes:

- Propiciar a melhor experiência para o cliente;
- Ampliar a base de clientes ativos rentáveis.

b) Pessoas:

- Transformar a cultura organizacional, com foco no cliente, agilidade, inovação e resultado;
- Aprimorar práticas de atração, retenção e sucessão, com base na meritocracia.

c) Sustentabilidade:

- Assegurar a adoção das melhores práticas de governança e sustentabilidade empresarial.

d) Processos:

- Acelerar a transformação digital, com foco na experiência do cliente e na eficiência operacional;
- Intensificar a utilização de dados para geração de valor.

e) Financeira:

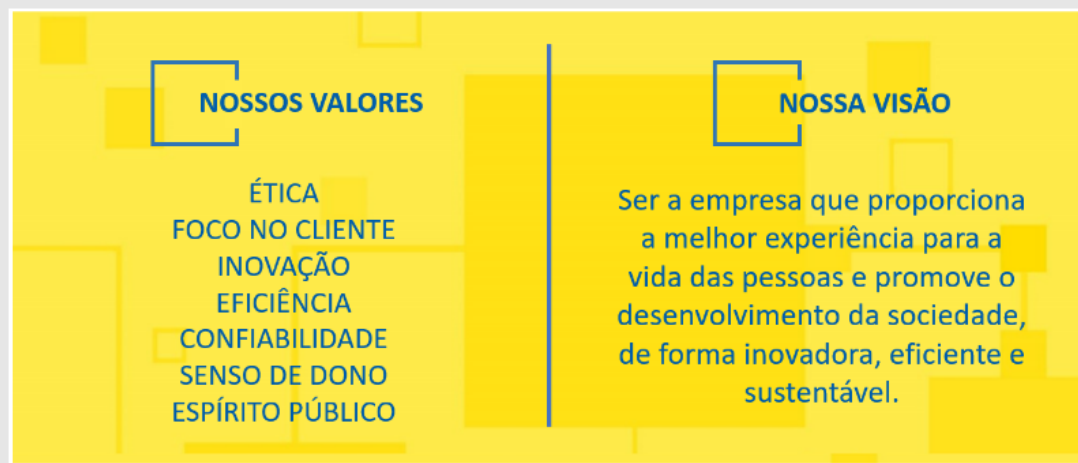
- Alcançar rentabilidade sustentável, situando-se entre os bancos mais rentáveis;
- Otimizar a alocação de capital.

Figura 15 - Propósito, visão e valores do Banco B

Quem somos

“Cuidar do que é valioso para as pessoas”.

Nosso propósito é estar próximo das pessoas e ajudar a preservar o que é importante para nossos clientes, acionistas, funcionários e toda a sociedade.



Fonte: Caderno ECBB 2020 - 2024, p. 23.

Seguindo a premissa de Oliveira (2018), que ressalta da importância da empresa ter autoconhecimento e conhecimento do mercado que a cerca, durante um período de 2019 foi realizado fóruns de discussão dos temas considerados relevantes para o banco, análises de cenários econômicos, tendências e incertezas, levantamento das expectativas do conselho de administração e do conselho diretor sobre a atuação presente e futura do banco e resultados esperados no curto, médio e longo prazo, onde estiveram reunidos os principais executivos da empresa (presidente, vice-presidente, diretores e convidados (alguns superintendentes estaduais e administradores de agência no exterior). Já na etapa de conclusão, todos reuniram-se em tempo integral, por quatro dias, para tomar as decisões finais que nortearam as estratégias.

Figura 16 – Fases do planejamento estratégico



Fonte: Caderno ECBB 2020 - 2024, p. 2.

Para a construção da estratégia corporativa, apresentada no caderno ECBB, o Banco se utilizou da matriz *SWOT* que, como definiu Maximiliano (2011), é uma ferramenta essencial e de suma importância para um bom planejamento estratégico. Na primeira etapa, do diagnóstico, foi levantado e analisado a situação atual, as forças e fraquezas, e as oportunidades e ameaças vislumbrando tendências das principais variáveis no cenário econômico e financeiro, tanto no microambiente quanto no macroambiente. Foi escolhido o rumo a ser adotado pela empresa com base nos aspectos socioambientais externos e internos e definidos na direção estratégica. Também foi identificado os mercados e as áreas de negócios em que o banco pretende atuar e as posturas e ênfases a serem praticadas e demonstradas através da segmentação estratégica. E, através das orientações estratégicas, foi apresentada a declaração dos balizadores para a atuação da empresa, coerentes com a direção e a segmentação estratégicas.

Mas uma estratégia não pode ficar arquivada em uma gaveta ou lacrada em um cofre, como nos advertiu Hamel e Prahalad (2005). Ela precisa ser disseminada, de maneira clara e objetiva, entre todos os funcionários da empresa. Então, após formulada a ECBB, foi preciso que toda a organização a conhecesse para que ela pudesse ser realizada de forma uniforme e padronizada. Ou seja, foi preciso que todos entendam o rumo a ser seguido, tomem consciência de seu papel e alinhem suas ações cotidianas no sentido da construção do futuro do banco. Nesta etapa, entrou em ação Unidade Estratégia, Marketing e Comunicação (EMC), que é a responsável por coordenar e instrumentalizar o processo de elaboração da ECBB. Para tanto, desenvolve dinâmicas voltadas para a formulação de alternativas estratégicas,

buscando assegurar a participação das diversas unidades administrativas e aprimorar o pensamento estratégico em todos os níveis da empresa. Também é necessário acompanhar cada passo da atuação da empresa para que as decisões possam ser avaliadas e os ajustes efetuados, se for o caso.

A ECBB visa:

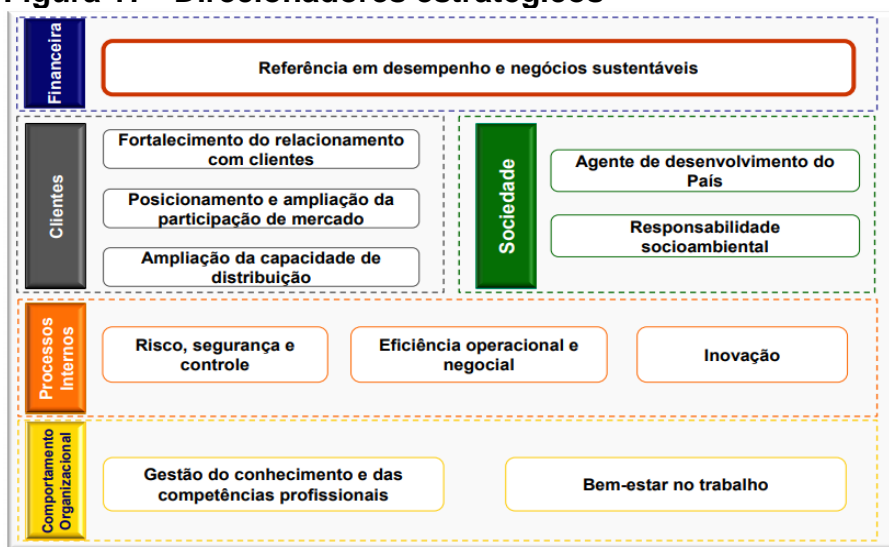
a) Formalizar as decisões sobre os rumos da empresa: visão do futuro; missão; propósitos, valores e crenças; forças impulsionadoras; intenção estratégica; mercados e negócios; e orientações estratégicas.

b) Posicionar a empresa frente aos diversos grupos de interessados: sociedade, acionistas, investidores, clientes, funcionários, dirigentes, órgãos fiscalizadores e legisladores, formadores de opinião, fornecedores e parceiros.

c) Orientar as decisões da empresa sobre posições, projetos e ações.

A empresa utiliza o BSC como uma das metodologias dos direcionadores estratégicos, assim como Kaplan e Norton (2000) afirmaram, para dar mais sustentação aos negócios e a própria empresa. De forma simplória, pode-se resumir como sendo os quatro focos de trabalho visando a autossustentação dos negócios e a prosperidade da empresa. A figura a seguir, mostra como é o BSC na empresa.

Figura 17 - Direcionadores estratégicos



Fonte: Caderno ECBB 2020 - 2024, p. 13.

Junto com o ECBB, outros documentos estratégicos, complementam, explicitam e detalham a atuação do Banco. Dentre os de maior relevância, há o plano plurianual¹⁰, plano diretor¹¹, planos operacionais das unidades¹² e o ATB¹³.

Dentro da ECBB, o banco possui alguns desafios para serem alcançados. Entre eles, podemos citar os de maior relevância:

- a) Experiência do cliente: tornar-se o banco mais confiável e importante;
- b) Rentabilidade, gestão de risco e capital: tem por objetivo focar no crescimento sustentável, reduzir os riscos, aumentar a receita, melhorar o processo operacional e diminuir a inadimplência;
- c) Transformação digital: reforçar as transações por meio digital, elevando o número de operações por este canal, trazendo maior conveniência, facilidade, agilidade aos clientes;
- d) Gestão de pessoas: investir em competências profissionais para uma melhor efetividade do trabalho, com reconhecimento de talentos e melhorar o clima organizacional; e
- e) Gestão de conhecimento: disseminar o conhecimento entre todos os funcionários, para que realizem seus trabalhos de forma atual e mais completa.

Todo esse processo – da avaliação de cenários, criação de missão, visão, objetivos, metas, etc., até a execução do que foi planejado é, como vimos em Maquiavel (1987), uma virtude, ou *virtù* no conceito original, que todas as empresas deveriam ter no seu DNA. Ainda, seguindo os preceitos de Maquiavel, tão importante quanto fazer esse processo, é executá-lo da melhor forma possível para não depender do destino, ou fortuna como disse o autor.

Pelo caderno de estudos da ECBB 2020 – 2024, o Banco B define suas metas – vale ressaltar que a empresa não apresenta aos funcionários os números ou

¹⁰ É o plano de negócios da empresa e detalha a estratégia para cada negócio do Banco, também por um período de quatro anos.

¹¹ Consolida as prioridades do Banco, pois explicita o que deve ser feito no período de abrangência – um ano – e serve de base para o orçamento anual.

¹² Documento de como cada unidade deve contribuir para que a ECBB, o plano plurianual e o plano diretor sejam implementados.

¹³ Também chamado de conexão, é o instrumento de gestão e acompanhamento das metas que devem ser atingidas no mês e no semestre. O Acordo de Trabalho é elaborado com base no direcionamento estratégico do Banco onde as metas são estabelecidas e apresentadas ao funcionário para sua ciência e possíveis questionamentos - sempre no início de cada ciclo avaliatório – das quais ele será cobrado e avaliado.

porcentagem da meta de crescimento ou de participação no mercado, isso fica na sala de reuniões, e repassa aos diversos setores e funcionários da seguinte forma:

a) Primeiramente é feita a análise de cenários econômicos, atual e futuro, dos concorrentes, fatores internos e externos, entre outros, por uma equipe da empresa;

b) Em seguida é feita uma reunião entre o presidente, os vice-presidentes e os diretores (todos compõem o Conselho Diretor (CD)), para definição das metas a curto (mensal), médio (semestral) e longo prazo (Anual);

c) Após definido esses números, têm-se uma reunião entre o presidente, os vice-presidente e os superintendentes regionais (superintendências à nível país) para dividir esses números entre eles;

d) A próxima etapa é os superintendentes repassarem as metas e dividir entre os superintendentes estaduais;

e) Esses repetem o processo aos gerentes regionais (regiões dentro de um Estado);

f) Seguindo o fluxo, esses repassam aos gerentes de unidades, que as divide entre os Gerentes de Relacionamento (GEREL) de suas unidades;

g) Por fim, o processo se encerra, quando os GEREL repassam e dividem esses números aos assistentes, escriturários e caixas.

Figura 18 - Níveis organizacionais do Banco B



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

O pesquisador que também é funcionário do Banco B, por seu conhecimento obtido, diz que é importante salientar que durante todo o processo é analisado não só o futuro, mas também o passado. O que um setor da agência, a agência, a regional, a superintendência e a regional brasileira realizaram também é levado em consideração. Assim a meta pode ser maior ou menor, dependendo do histórico de resultados e mercado em que atua. Também, nessas reuniões, podem ser negociados valores e trocados com outros presentes na reunião. Por exemplo, se em um determinado lugar é mais fácil trabalhar com crédito imobiliário do que crédito rural, esse troca com alguém que seja o oposto. Isso ocorre também durante todo o processo. Também vale informar que essas metas, após definidas, são direcionadas para o conexão¹⁴ e às métricas da GDP. Também vale frisar que há um teto para cada item. Assim, quando se alcança esse teto não se pode mais pontuar com ele. E como funciona essa pontuação? Cada meta de produtos pode-se alcançar uma pontuação x. Exemplo:

Tabela 3 – Exemplo de pontuação e valores das metas gerenciais

| Produto | Valor R\$ | Pontuação máxima para 100% |
|--------------------------|------------|----------------------------|
| Crédito imobiliário | 3000000,00 | 300 |
| Crédito consignado | 6000000,00 | 400 |
| Crédito rural | 7000000,00 | 500 |
| Títulos de capitalização | 500000,00 | 200 |
| Seguros de vida | 200000,00 | 100 |

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

Isso tudo deve estar alinhado em todos os setores da empresa para que se possa alcançar os resultados esperados, tanto dos acionistas, quanto dos próprios funcionários. Mas, além de alinhamento, há de ter também engajamento. Uma vez alinhado e engajado, o funcionário consegue desempenhar seu papel de forma mais eficiente e eficaz, como vimos com Drucker (2017) e Brender (2009). E isso envolve toda a empresa e todos os seus funcionários. Para tanto, o Banco B se utiliza de métodos de engajamento e alinhamento como os programas de recompensas individuais “mentoria”, “tô ligado”, “seg+”, entre outros e programas de instruções e conhecimento da marca como “pensa BB”, “BB em foco”. E também nessa linha de

¹⁴ O Conexão é um programa onde consta as metas gerais e individualizadas por produtos, em números e em porcentagem.

pensamento, o Banco se utiliza de outras ferramentas de “integração” entre estratégia e resultados como a avaliação de desempenho, que será apresentado no próximo item.

4.1.2 Funcionamento da avaliação de desempenho no Banco B

O Banco B avalia formalmente o desempenho dos funcionários desde a década de sessenta. São, portanto, quase sessenta anos investindo no desenvolvimento de um sistema adequado, justo e produtivo para a empresa e para os funcionários. Com o passar dos anos a empresa teve que se adequar às exigências dos novos tempos e o sistema de avaliação também acompanhou essas mudanças, sendo aprimorado.

Com o objetivo de direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários para o cumprimento de metas e atingimento de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida, como vimos com Ducker, citado por Oliveira (2002), foi lançada em 1998, o programa GDP. O modelo teórico que embasou a criação da GDP foi o *BSC*¹⁵. Com isso, ela continuava avaliando o comportamento do funcionário, mas incorporou a avaliação de sua contribuição para o atingimento dos resultados da sua unidade e da Empresa. A GDP por competência tem os seguintes objetivos:

- a) Orientar o processo de desenvolvimento profissional;
- b) Contribuir com o planejamento da carreira;
- c) Facilitar a consecução dos objetivos organizacionais;
- d) Subsidiar outros sistemas e programas de gestão de pessoas, tais como o Programa de Ascensão Profissional de Talentos e Oportunidade (TAO) e Sistema Automático de Remoção de escriturário e caixas (SACR).

A empresa se utiliza de um programa de avaliação de desempenho que mensura aspectos individuais, em grupo, questões objetivas e subjetivas, bem como vimos com Chiavenato (2014). Por questões de aspectos individuais, pode-se citar o Receita Interna de Vendas (RIV) e a meta de horas de cursos realizadas num semestre (ou cursos obrigatórios) determinada pela empresa para crescimento individual ou para correção/aprimoramento de algum item que a empresa enxerga como sendo

¹⁵ É um instrumento de gestão desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton nos *EUA* em 1992, que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, a orientação estratégica da organização.

fundamental para determinado funcionário. O desempenho em grupo leva em consideração o resultado obtido pela soma de todos os funcionários de uma determinada agência, no caso desse estudo, a agência de Lajeado/RS. As questões objetivas são aquelas relacionadas a metas e o resultado frente a ela, ou seja, é visível, tem como enxergar, como medir. Como exemplo tem-se a própria meta de vendas, número de ofertas, número de ligações, entre outros. Por fim, nas questões subjetivas - e aqui cabe fazer um adendo e ressaltar que é o maior fator de descontentamento e discussão por parte dos funcionários, como será visto a seguir – entra a avaliação 360° onde você é avaliado não por métrica, mas por opinião.

Fazer uma avaliação de forma rotineira, como apresentou Milkovich e Boudreau (2009), é importante para se manter o foco, o direcionamento e o crescimento pessoal. Pensando assim, o Banco B adotou o período avaliatório semestral (janeiro a junho e julho a dezembro), coincidindo com o ciclo de negócios do Banco e que possui as seguintes premissas:

- a) O processo de gestão de desempenho deve contribuir para a empresa cumprir sua missão e atingir os objetivos definidos em sua estratégia;
- b) Para cumprir sua missão e ajustar-se às mudanças estratégicas demandadas pelo mercado, o Banco necessita de competências diversas;
- c) As diversas competências dos funcionários do Banco devem ser desenvolvidas e aprimoradas em um processo orientado e contínuo;
- d) A exigência quanto ao desempenho do funcionário deve ser diferente, de acordo com seu papel ocupacional e com a responsabilidade do cargo que ocupa;
- e) A avaliação será mais rica e fidedigna se oferecer informações originadas de múltiplas fontes;
- f) O sistema de avaliação deve buscar a integração do sistema de indicadores financeiros e não-financeiros, de objetivos de curto e longo prazo, de ocorrência (presente) e tendências (futuro), do desempenho individual e coletivo e da visão interna (funcionários) e externa (clientes);
- g) Esse sistema de avaliação tem por propósito ser uma ferramenta importante na gestão de pessoas e de resultados. E não constitui instrumento de ameaça, coerção ou punição.

Figura 19 - Escala dos conceitos da avaliação de desempenho
Escala de Conceitos

| Conceitos na Avaliação de Competências | Conceitos na Avaliação de Metas Individuais |
|---|---|
| 1 Não expressou a competência requerida | 1 Resultado insatisfatório |
| 2 Expressou muito abaixo | 2 Resultado muito abaixo |
| 3 Expressou moderadamente abaixo | 3 Resultado moderadamente abaixo |
| 4 Expressou pouco abaixo | 4 Resultado pouco abaixo |
| 5 Expressou da forma esperada pelo Banco | 5 Resultado esperado pelo Banco |
| 6 Expressou pouco acima | 6 Resultado pouco acima |
| 7 Expressou muito acima | 7 Resultado muito acima |

Fonte: Caderno GDP, p. 15.

A atual GDP por competências, que também se utiliza do sistema de avaliação 360° ou por múltiplas fontes¹⁶ foi implementada em 2005, com o intuito de que os funcionários conheçam o que é exigido e esperado de cada um deles e de seus desempenhos (atingimento dos resultados por meio do cumprimento de metas mais desenvolvimento de competências e planejamento de carreira). Lembrando que Rabaglio (2010) cita como objetivo desse método o crescimento pessoal e profissional, e deve ser feito de forma imparcial, ética e profissional. Rugas e atritos que ocorrem de forma natural em grupo, não podem afetar o julgamento de um colega, seja ele lateral (de mesmo nível hierárquico), subordinado ou gestor.

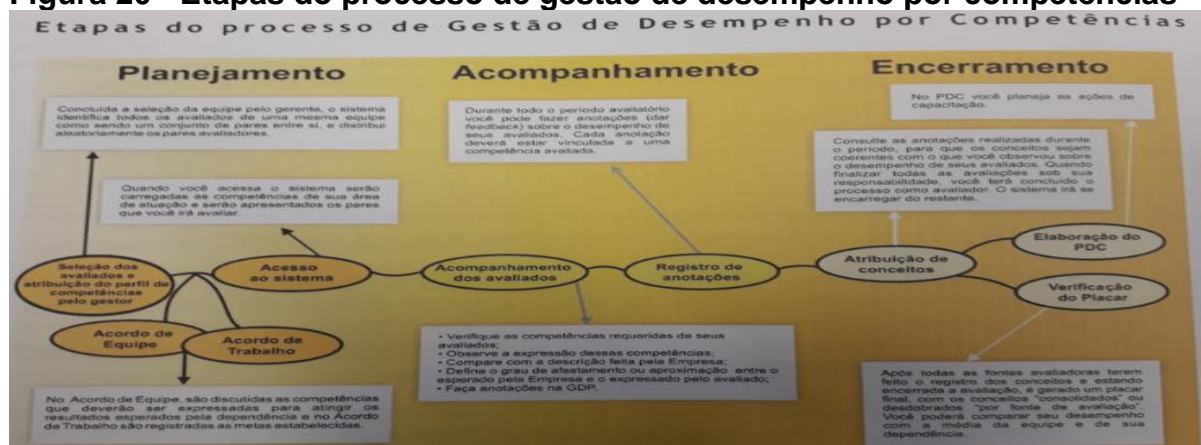
Para a avaliação de pares (colegas de mesmo nível, mesmo setor e subordinados ao mesmo gestor), o sistema distribui aleatoriamente os pares avaliadores, observando que em equipes com até três subordinados, cada funcionário é avaliado por um par, onde há quatro ou cinco subordinados, cada funcionário é avaliado por até dois pares e equipes com seis ou mais subordinados, cada um é

¹⁶ Consiste em um sistema de avaliação onde o funcionário é avaliado por seus pares (colegas de mesmo nível, mesmo setor e subordinados ao mesmo gestor), pelo seu superior, pelo seu subordinado (quando há) e por si mesmo (autoavaliação).

avaliado por até três pares. Em alguns casos em que algum funcionário não tenha pares, esses terão apenas três fontes de avaliação, em vez de quatro e o sistema GDP fará automaticamente a redistribuição dos pesos de 25% para 33%, para cada fonte. É importante salientar que todas as fontes de avaliação são anônimas e a identificação fica como opção do avaliador, que poderá colocar seu nome nas anotações ou se dirigir pessoalmente ao avaliado.

Participam do processo de gestão de desempenho todos os funcionários lotados no Banco, que trabalham, no mínimo, noventa dias no período avaliatório. O ciclo avaliatório é contínuo e composto de três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucedem, interagem e se complementam.

Figura 20 - Etapas do processo de gestão de desempenho por competências



Fonte: Caderno GDP, p. 4.

A etapa de planejamento inicia o processo e irá coincidir com a etapa de encerramento do período avaliatório anterior, especificamente com a época de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Competência (PDC). Ela envolve a seleção de avaliados, a atribuição dos perfis de competências específicas e o registro do acordo de equipe. O acordo de equipe constitui um momento para discutir, orientar e acordar o desempenho esperado de cada funcionário da equipe quanto à expressão das competências avaliáveis, ocasião em que a equipe equaliza o entendimento em relação às competências avaliadas, define por quais competências específicas cada integrante será avaliado, define o calendário e eventos (cursos e outras formas de capacitação) e traça um planejamento para as ausências (férias, abonos), cursos presenciais, entre outros – exceto aquelas ausências inesperadas como doença, por exemplo. Porém, antes do acordo de equipe acontece o acordo de trabalho, que é

estabelecido entre as diretorias do Banco quanto aos resultados a serem alcançados no semestre. Decorre do direcionamento estratégico traçado pela e para a empresa. No acordo de trabalho, as metas são estabelecidas e distribuídas internamente aos gestores de cada setor. Ambos os acordos fazem parte dos esforços da empresa em atingir seus objetivos. Enquanto o acordo de equipe tem natureza qualitativa (competências), o acordo de trabalho tem natureza quantitativa (metas).

A etapa do acompanhamento acontece durante todo o período avaliatório. Nesta etapa ocorre o registro de anotações na GDP, *feedbacks*, elogios, críticas, sugestões, com base nas percepções e competências manifestadas pelo funcionário em seu trabalho. Portanto, sua qualidade é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para o atingimento de seus objetivos. Aqui tem-se outro ponto importante na avaliação de desempenho, o *feedback*, que deve ocorrer de forma natural e promover, conforme vimos em Mussak (2010), o aprimoramento, a correção ou o reconhecimento do profissional. O *feedback* pode vir de um colega ou alguém de fora e com ele, o funcionário se sente mais confiante e satisfeito com seu próprio trabalho. Há um campo específico na GDP onde colegas podem acessar e deixar o *feedback* registrado, mas também ocorre de haver essa interação pessoalmente.

Chiavenato (2014) entende que o reconhecimento é muito importante num processo de avaliação. Ser reconhecido, ser apresentado aos demais como importante pra tal ação, como referência, é bom para o ego e estimula a trabalhar. A etapa do reconhecimento é a última do processo de avaliação. Nela são atribuídos definitivamente os conceitos numéricos¹⁷ a respeito das competências demonstradas pelo avaliado.

A GDP por competências, apresentadas por Gramigna (2007), considera que o desempenho do funcionário é constituído por suas competências e pelos resultados gerados com a aplicação dessas competências em sua atuação profissional. Avalia-se em que nível as competências dos funcionários são expressas em suas ações no trabalho e a contribuição que essas ações trazem para o resultado em sua unidade. Resultado esperados com a GDP por competências:

- a) Contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais;

¹⁷ Os conceitos vão de um a sete, onde o um é não expressou a competência requerida e sete é expressou a competência acima do esperado. Àqueles funcionários que ficam com nota média abaixo de quatro, são obrigados a realizarem cursos de aprimoramento. E três ciclos avaliatórios abaixo de quatro, se gestor, é descomissionado.

- b) Possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente;
- c) Contribuir para o desenvolvimento profissional;
- d) Estimular o desempenho excelente;
- e) Vincular os objetivos de desempenho e de crescimento na carreira do funcionário aos objetivos de sua unidade e do Banco;
- f) Permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo;
- g) Possibilitar a autoanálise e estimular o autodesenvolvimento;
- h) Auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho de sua equipe;
- i) Gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

Segundo o caderno de GDP, a avaliação é feita a partir de cinco perspectivas de desempenho correspondentes aos focos de interesse da empresa que precisam de acompanhamento constante: financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade. Essa mensuração orienta a busca pelo equilíbrio das ações empresariais, necessário 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 funcionários e a empresa e contribuir para o desenvolvimento do País. As cinco perspectivas são mensuradas com base em duas dimensões: metas e competências.

Na dimensão metas, os pontos da avaliação vêm de informações geradas por sistemas do Banco e por pesquisa de Índice de Satisfação do Cliente (ISC) a partir da aplicação de réguas de dispersão e indicadores de desempenho do ATB. Nessa dimensão, as avaliações são objetivas, pois são definidas pelo resultado alcançado individualmente, pela unidade e pela empresa.

Na dimensão competências, os pontos da avaliação vêm da avaliação 360º, a partir da observação da atuação e do comportamento do avaliado no dia-a-dia de trabalho. Nessa dimensão, as avaliações são permeadas pela subjetividade dos avaliadores, que são balanceadas por se originarem de diversas fontes.

Metas e competências constituem dimensões bem distintas. As competências referem-se as ações empreendidas pelo funcionário, ou seja, aquilo que o profissional faz em uma situação de trabalho, enquanto resultados da unidade (alcance de metas) representam consequências das competências de seus funcionários. A competência

do funcionário é condição necessária, mas não o suficiente para atingir os resultados desejados pela agência (e em decorrência disso a empresa como um todo). Assim, quanto mais qualificado e preparado o funcionário estiver, melhor será avaliado.

Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, no âmbito de determinado contexto ou estratégia organizacional. Elas constituem comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, que serve como padrão ou referência para orientar a atuação profissional dos funcionários. Essas três instâncias atuam em conjunto, pois são interdependentes e complementares, e devem se manifestar de forma equilibrada: o conhecimento aprimora a habilidade e produz resultados que reforçam a atitude positiva, que se manifesta em disposição para continuar a fazer, sempre mais e melhor, num círculo virtuoso.

O conhecimento é o resultado do processamento cognitivo de informações apreendidas em nossa interação com o mundo, é construído a partir da articulação de informações, com as quais temos contato na relação que estabelecemos com as pessoas e com as coisas. O conhecimento se refere ao saber o que fazer e compreender por que fazê-lo. A habilidade está relacionada à capacidade de aplicar o conhecimento no trabalho, se refere ao saber como fazer alguma tarefa ou trabalho. Já a atitude, por sua vez, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados às nossas ações no trabalho. Diz respeito a um sentimento ou a predisposição da pessoa, que influencia sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações. Em resumo, se refere ao querer fazer algo.

Figura 21 – Placar de desempenho

Placar de Desempenho

Com a implementação dos aprimoramentos na GDP por Competências e Resultados foram incluídos os seguintes níveis de resultados na dimensão "Metas":

- a. Resultado BB – Indicador corporativo; e
- b. Resultado individual
 - b.1 Apurado a partir da captura do Módulo Específico do Sinergia BB, no caso de Gerentes de Relacionamento;
 - b.2 Avaliação pelo Superior para os demais funcionários (questionário com 3 perguntas), exceto 1º nível gerencial de todas as Unidades.



Fonte: Caderno GDP, p. 34.

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. A avaliação desses conjuntos é representada na figura 19 desse estudo. As competências a serem avaliadas são classificadas em:

a) Fundamentais: são nove e devem ser expressas por todos os funcionários e estão distribuídas nas cinco perspectivas da GDP.

Quadro 1 - Competências fundamentais

| Perspectiva | Descrição |
|----------------|--|
| Financeira | Realiza suas atividades de trabalho, demonstrando conhecimento de produtos, serviços, processos e aplicativos de informática relacionados a sua área de atuação. |
| Continuação do | Quadro 1 |

| Perspectiva | Descrição |
|------------------------------|---|
| Financeira | Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e o externo. |
| Clientes | Presta atendimento com cortesia e agilidade, disponibilizando soluções adequadas às expectativas do cliente (interno ou externo) e às orientações do Banco. |
| Comportamento organizacional | Relaciona-se com colegas de forma cordial e profissional, a fim de promover um bom clima de trabalho. |
| Comportamento organizacional | Implementa ações voltadas para o seu desenvolvimento profissional. |
| Sociedade | Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco. |
| Processos internos | Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor. |
| Processos internos | Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas. |
| Processos internos | Desenvolve suas atividades de forma organizada, para concluí-las com qualidade e no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho. |

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

b) Específicas: variam de acordo com a área de atuação na unidade e com o papel ocupacional desempenhado pelo funcionário e não estão presentes necessariamente nas cinco perspectivas da GDP.

Quadro 2 - Exemplos de competências específicas

| Escriturários | Caixas | Gerentes |
|---|---|--|
| Identifica as causas dos conflitos na relação com os clientes e adota ações para evitar novas ocorrências | Identifica as causas dos conflitos na relação com os clientes e adota ações para evitar novas ocorrências | Identifica as causas dos conflitos na relação com os clientes e adota ações para evitar novas ocorrências |
| Presta consultoria sobre produtos e serviços do Banco, auxiliando o cliente na escolha daquele mais adequado ao seu perfil. | | Presta consultoria sobre produtos e serviços do Banco, auxiliando o cliente na escolha daquele mais adequado ao seu perfil. |
| Monitora e avalia o pós-venda de produtos e serviços, para garantir a satisfação do cliente. | | Monitora e avalia o pós-venda de produtos e serviços, para garantir a satisfação do cliente. |
| Atualiza o cadastro de clientes, garantindo a confiabilidade das informações registradas | | |
| | Manuseia numerário e processa papéis corretamente, evitando ocorrência de diferenças | |
| | | Monitora e analisa o desempenho de sua carteira (pessoa física, pessoa jurídica e/ou rural) visando incrementar os negócios e a rentabilidade. |

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

c) Gerenciais: São sete e devem ser expressas pelos funcionários que exercem funções gerenciais e não estão presentes necessariamente nas cinco perspectivas da GDP.

Quadro 3 - Competências gerenciais

| Perspectiva | Descrição |
|------------------------------|---|
| Financeira | Toma decisões adequadas, em tempo hábil, analisando o contexto e os objetivos da unidade. |
| Clientes | Negocia com clientes (internos e externos), de forma transparente, buscando estabelecer acordos que atendam aos interesses das partes. |
| Processos internos | Coordena os processos da sua equipe, identificando desvios e implementando ações de melhoria. |
| Comportamento organizacional | Promove o desenvolvimento da equipe, comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas, fornecendo <i>feedback</i> frequente para aprimoramento e oferecendo oportunidades de capacitação. |
| Comportamento organizacional | Estimula e valoriza a participação dos funcionários nas decisões, incentivando o diálogo, a troca de ideias e o compartilhamento de conhecimentos. |
| Comportamento organizacional | Orienta a atuação da equipe com foco nas estratégias, resultados e princípios de responsabilidade socioambiental do Banco, compartilhamento de informações necessárias para a realização do trabalho. |
| Comportamento organizacional | Implementa, em conjunto com a equipe, ações voltadas para o bem-estar no trabalho e melhoria contínua da qualidade de vida. |

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

Dentro da GDP tem um instrumento muito importante para o funcionário, denominado de PDC. Ele complementa o processo de gestão de desempenho profissional e, como o GDP, acontece semestralmente. O PDC está incluso na etapa do planejamento e o funcionário tem quarenta e cinco dias para realizá-lo e registrá-lo no sistema e seu objetivo principal é auxiliar o funcionário em seu desenvolvimento profissional, no planejamento de sua carreira e na orientação de sua trajetória profissional. Para a sua elaboração, é preciso ter em mente algumas perguntas:

- Como estou hoje profissionalmente?
- Aonde quero chegar?
- O que preciso desenvolver para chegar onde desejo?
- Como fazê-lo?
- De quais recursos disponho?
- Qual o prazo/horizonte de tempo em que necessito?
- Eu me contrataria para trabalhar na minha empresa?

O PDC é uma opção oferecida ao funcionário, e não uma imposição. Uma premissa básica dele, é que o funcionário seja o agente do seu desenvolvimento e decide quando, quantas e quais ações de desenvolvimento deseja obter. Para auxiliar

no desenvolvimento profissional, no autodesenvolvimento e na construção do PDC, o funcionário conta com um programa na UNIBB, denominado trilha. As trilhas de desenvolvimento profissional são caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional. Constituem uma estratégia educativa para a realização da excelência profissional e da excelência humana das pessoas que constituem a organização. Na trilha, há dicas de treinamento, de leitura, de vídeos e de sites sobre diversas áreas de conhecimento. Cada trilha é composta por cursos específicos sobre um assunto determinado.

Figura 22 - Tela do trilhas na UNIBB

| TRILHA | PROGRESSO | Ações |
|--|-----------|--|
| Assessoramento Esta trilha apresenta temas relevantes e indicam ações de desenvolvimento para os assessores do BB. | 94% | acessar |
| Bem-estar Essa trilha visa conscientizar os participantes a adotarem um estilo de vida, pessoal e profissional, mais saudável. | 100% | acessar |
| Comunicação | 100% | acessar |
| Crédito: Conceitos e Fundamentos Essa trilha apresenta os fundamentos do crédito, destacando a importância do cadastro como parte do gerenciamento do risco dentro do processo de crédito. | 100% | acessar cancelar inscrição |
| Derivativos Agropecuários Esta trilha foi desenhada para desenvolver conceitos e conhecimentos em derivativos agropecuários. | 50% | acessar cancelar inscrição |
| Ecoa Esta trilha visa abordar temas que auxiliem a atuação da ECOA. | 80% | acessar |

Fonte: <<https://www.unibb.com.br/minhas-trilhas>>, 2020.

4.2 Análise dos dados da agência de Lajeado

Neste item será abordado como o processo de planejamento da estratégia do Banco B é implantado na agência de Lajeado e como são realizadas as avaliações de

desempenho dos funcionários dessa agência, visto que foi o local escolhido para o estudo de caso e a coleta de dados dessa pesquisa.

Como já foi visto anteriormente, as metas vêm descendo em forma de escada até chegar no nível de execução. O *modus operandi* é o mesmo para todas as agências, mas neste trabalho será concentrado apenas na agência de Lajeado. O gerente da unidade participa de uma reunião (devido a pandemia, as reuniões são de modo virtual, via *Microsoft teams*¹⁸) com o gerente regional e com os demais gerentes de unidades. O gerente regional informa a todos quais as metas da regional e de cada agência. Os gerentes de unidades podem trocar partes de produtos entre si – como dito anteriormente, com o aval do gerente regional. Após serem feitas as trocas e tomarem ciência das metas, é a vez do gerente da unidade repassá-la a sua equipe de gerentes de relacionamentos. Esses ao tomar conhecimento, repassam à sua equipe de trabalho.

Embora pareça burocrático e trabalhoso, esse efeito escada é totalmente on-line e já vem pré-definido e registrado. Bastando apenas fazer alterações caso queiram e/ou dar conformidade.

O sistema de avaliação de desempenho é igual em todas as agências do Banco. Num primeiro momento é escolhido as equipes (quem avaliará quem) de forma automática e o gerente responsável pela sua equipe faz o registro das metas (subjetivas) que o(s) funcionário(s) devem atingir. Essas metas não são quantitativas, são qualitativas. Tem a ver com a maneira com que o funcionário se comporta perante a empresa, a sociedade e os colegas. Entra nesse rol, itens como cursos de aperfeiçoamento, empatia, responsabilidade socioambiental, coleguismo, entre outros. Os funcionários que não são de cargos gerenciais não possuem metas de vendas parametrizadas (possui o RIV, mas ele não é uma meta, é um acompanhamento). Essas metas de vendas são feitas pelo gerente de relacionamento numa reunião, mas nada oficial. Assim, se, por exemplo, a carteira tem uma meta de 15 para seguros residenciais e são cinco escriturários nessa carteira, a gerencia pode decidir que cada um tenha a meta de três, porém isso não fica registrado em nenhum local.

Para entender mais precisamente como isso funciona na prática, e para conseguir analisar a questão da estratégia e da avaliação de desempenho, foi aplicado

¹⁸ *Microsoft Teams* é uma plataforma unificada de comunicação e colaboração que combina bate-papo, videoconferências, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos no local de trabalho.

um questionário com os funcionários de nível não gerencial e dois questionários aos de nível gerencial. Eles foram identificados com letras para diferenciar o nível e numerados de um a três por setor para facilitar a construção de tabelas e analisá-las posteriormente. Todas as tabelas (questionários aplicados e respondidos) estão anexadas ao final do trabalho. Segue novamente a tabela 1, que já foi apresentada no capítulo 3.2, para identificação dos questionários abaixo, como forma de facilitar o entendimento das análises que serão efetuadas a seguir:

| | | SETOR PJ | Nº FUNCIS | SETOR PF | Nº FUNCIS | SETOR PSO | Nº FUNCIS | TOTAL Q |
|---|-------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------------------|-----------|---------|
| A | NÍVEL NÃO GERENCIAL | 1 | 10 | 2 | 15 | 3 | 7 | 32 |
| B | NÍVEL GERENCIAL | 1 | 11 | 2 | 5 | 3 | 2 | 18 |
| C | NÍVEL GERENCIAL SUBORD. | 1 | 11 | 2 | 7 | 3 | 2 | 20 |
| | | | | | | TOTAL QUESTIONÁRIOS: | | 70 |

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

4.2.1 Estratégia e avaliação de desempenho funcionários nível não gerencial (A)

Os funcionários que responderam esse questionário, cujo modelo encontra-se no apêndice A, são os assistentes (cargo comissionado, mas não gerencial), os escriturários e os caixas dos três setores da agência. Vale lembrar que foi utilizado a escala *Likert* e atribuído um ponto para discordo totalmente, dois pontos para discordo um pouco, três pontos para nem concordo nem discordo, quatro para concordo um pouco e cinco para concordo totalmente. E realizado o RM das respostas. Respostas abaixo de RM quatro foram consideradas insatisfatórias.

Uma das primeiras coisas que chama a atenção nas respostas é o fato de muitas delas terem RM dos três setores maiores que quatro, conforme pode-se visualizar nos apêndices J, N e R. O que, para o pesquisador, é um ponto positivo. Mas as cinco notas abaixo de quatro não devem ser vistas como algo natural, pois a nota quatro corresponde ao item conheço pouco, e a três ao item nem concordo, nem discordo. Se o funcionário está atribuindo ao item três ou menos – que puxa a nota pra baixo, ele está dizendo que nem ao menos um pouco ele conhece da questão perguntada. O total de respostas foi de trinta e duas.

A seguir uma tabela com as cinco questões abaixo de quatro pontos:

Tabela 4 - Questões com RM dos três setores inferiores a quatro pontos

| | | NÍVEL: A | | | |
|----|--|--------------------|------|------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | TOTAL |
| | | QTIDADE RESPOSTAS: | | | |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | 3,9 | 3,33 | 4,14 | 3,69 |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | 4,2 | 3,47 | 4,29 | 3,88 |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | 4,6 | 3,33 | 4,14 | 3,91 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | 4,6 | 3,33 | 4,14 | 3,91 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | 4,6 | 3,33 | 4,14 | 3,91 |

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

No item um, foram ao todo doze respostas abaixo de quatro. O que corresponde a 37,50%. O setor de PSO demonstrou ter mais conhecimento do que os demais. Enquanto o setor de PF ficou com média de 3,33%. O que corresponde a sete notas abaixo de quatro, num total de quinze respostas ou 46,67% das respostas. Quase metade dos funcionários não conhecem a missão, visão e estratégia do Banco. Se um funcionário desconhece esses itens, pode trabalhar em favor da empresa? Não saber o propósito pelo qual se trabalha é como navegar sem rumo, sem saber para onde quer ir ou para onde deve ir. Ou como vimos anteriormente, não tem como ter eficácia.

No item dois, somente o setor de PF ficou com média abaixo de quatro. Dentre as quinze respostas, oito foram abaixo de quatro. Nesse item, mais da metade. Ou 53,33% para ser mais exato. Cabe aqui a análise da eficiência. Se desconheço quais ações são necessárias para se alcançar um objetivo, como alcançarei este objetivo?

No item quatro, novamente somente o setor de PF ficou com média abaixo de quatro. Média de 3,33% da nota e com 46,67% das respostas abaixo de quatro. Ou seja, entre quinze respostas, sete responderam abaixo de quatro – quase metade. O item quatro corrobora com as respostas do item dois. Quase metade não planeja suas tarefas, não desenvolve o hábito de se organizar. Mas, como vimos no item dois, os funcionários não sabem quais ações precisam ser feitas, como vão se planejar para tal?

No item dez, o setor PF conta com oito respostas abaixo de quatro. Mais da metade. 53,33% para ser mais exato. A partir desse item, as perguntas eram direcionadas a GDP. E essas respostas mostram o descontentamento dos funcionários com a maneira como é realizada a GDP atualmente. Supõe-se ter muita relação com

os itens abordados mais acima. Sem saber a missão, visão e estratégia da empresa, e sem saber o que fazer durante o trabalho, cria-se um temor de como este funcionário será avaliado.

No item onze, novamente aparece o setor PF isolado com nota média abaixo dos quatro pontos. Sete dentre as quinze respostas foram abaixo de quatro. O que dá 46,67% das respostas. Esse item tem muito a ver com seu antecessor e o complementar. Quando o funcionário não se sente confiante, há um motivo. No caso é a justiça – ou injustiça, sofrida durante a avaliação de seu desempenho. Sentimentos como esse, surgem quando um funcionário está às cegas, sem saber o que, como e por que fazer alguma coisa e sem saber como será avaliado por isso. E aqui cabe uma pergunta: Quem é o responsável por isso? Essa questão será avaliada mais adiante.

A discrepância entre os setores PJ e PSO para o setor PF dar-se-á, muito provavelmente, que esses dois setores são de cargos remunerados enquanto o setor PF não. Mas não é porque recebem uma remuneração que se têm mais alinhamento com a empresa, mas por serem cargos que exigem um maior conhecimento e alinhamento para se conseguir evoluir de escriturário até eles. Essa evolução acontece por meio de meritocracia e seleção interna.

4.2.2 Estratégia e avaliação de desempenho funcionários nível gerencial (B)

Fazem parte desse grupo os três gerentes gerais do setor PJ, PF e do PSO, e os demais GEREL dos mesmos setores. O modelo do questionário aplicado encontra-se em apêndice K, L e M.

As respostas daqui foram para se parar e repensar. No que se esperava um RM alto, surpreendentemente, foi de muitos RM's baixos. Das dezesseis questões, dez ficaram com a média abaixo de quatro. Muito por razão do setor PJ, que deram muitas respostas baixa. Vejamos quais foram esses itens:

Tabela 5 - Questões com RM dos três setores inferiores a quatro pontos

| | | NÍVEL: B | | | |
|----|---|--------------------|-----|-----|------|
| | | 1 | 2 | 3 | T |
| | | QTIDADE RESPOSTAS: | | | |
| | | 11 | 5 | 2 | 18 |
| 1 | Apresento a missão, visão e a estratégia corporativa? | 2,4 | 4,2 | 5 | 3,17 |
| 3 | Converso sobre o propósito e o futuro da empresa? | 3,6 | 4,2 | 5 | 3,89 |
| 5 | Comunico sobre a evolução ou retrocesso do desempenho? | 3,3 | 4,6 | 4,5 | 3,78 |
| 6 | Partilho qual o aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | 2,2 | 5 | 4,5 | 3,22 |
| 7 | Acompanho suas metas e objetivos? | 3,3 | 4,8 | 4,5 | 3,83 |
| 8 | Corrijo o que deve ser realizado para garantir crescimento e prosperidade deles? | 2,1 | 4,8 | 5 | 3,17 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | 2,6 | 4,2 | 4 | 3,17 |
| 12 | Dou feedback sobre seus desempenhos? | 2,9 | 4,8 | 4 | 3,56 |
| 13 | Explico que o desempenho deles é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | 1,8 | 4,4 | 5 | 2,89 |
| 14 | Divulgo indicadores para acompanhamento das metas individuais? | 2 | 4,4 | 4,5 | 2,94 |

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

Já na primeira questão escancara um ato falho e muito comentado, como será visto mais adiante: a falta de comunicação. Das onze respostas do setor PJ, oito são abaixo dos quatro pontos de média. Ou 72,73% das respostas. Muito alto. Nesse ponto, toda a estratégia, missão e valores da empresa represa. Não chega ao próximo nível organizacional – a dos funcionários de nível não gerencial - conforme tabela apresentada anteriormente.

No item três, percebemos que realmente a falta de comunicação existe. Quatro gerentes, que dá 36,36% das respostas, não conversam sobre a empresa com seus subordinados. Uma vez que o futuro da empresa, resultados, aumento de participação de *Market share*¹⁹ ou, pelo menos, manutenção do mesmo dependem da atuação e de ações dos funcionários, é imprescindível que haja comunicação entre eles e que todos estejam alinhados num mesmo propósito.

No item cinco, então, escancara a falta de comunicação de uma vez por todas. Em apenas quatro respostas há comunicação sobre o desempenho. Se há quatro que comunicam, há sete que não comunicam, ou seja, 63,64% do total. O acompanhamento do desempenho é fundamental para que se possa ter uma noção

¹⁹ *Market share* designa a quantidade absoluta e relativa de mercado detida por uma organização. Uma quota de mercado, também chamada de fatia de mercado ou participação no mercado. Sua medida, principalmente quantificada em termos percentuais, traduz a quantidade do mercado dominada por uma empresa.

do que está ou não está sendo feito. Do que precisa ser corrigido, ou alterado a forma de atuação, de abordagem, ou como motivação para se continuar fazendo um bom trabalho que possa estar sendo feito. Essa comunicação, também chamada de *feedback*, como já visto, ajuda a desenvolver o potencial do funcionário e estimulá-lo a realizar sua tarefa de forma eficiente e eficaz cada vez mais.

O descrito acima, se encaixa perfeitamente no item seis, onde nove não partilham informações sobre o aproveitamento de metas e objetivos. O que dá, altos 81,82% dos funcionários. Por estas respostas, têm-se a sensação de que falta um gerenciamento mais aproximado dos funcionários. E que, estes, estão trabalhando sem um comando e sem definição do que precisa ser feito. O que, no mundo atual de um mercado cada vez mais competitivo e decidido, muitas vezes, no detalhe, é muito grave. Igualmente importante comunicar o desempenho, é compartilhar como anda o alcance das metas e objetivos. Se estão sendo cumpridas numa velocidade correta. Em uma velocidade rápida, indica que será batida em breve ou em uma velocidade muito lenta e que, a cada dia que passa, fica mais distante de ser cumprida.

A delegação de tarefas requer um acompanhamento. Não se pode delegar algo e somente no fim do prazo ir ver se foi cumprido ou não. É preciso um acompanhamento para ver como está a tarefa. Ver se o funcionário precisa de alguma ajuda ou está em dificuldade em algo. Ou até mesmo delegar essa tarefa a outro funcionário. Nesse item, o sete, cinco funcionários, 45,45%, não acompanham seus subordinados em seus afazeres. É preciso um acompanhamento, até para que não se percam do foco.

Se não há acompanhamento, não tem como haver correção. E é exatamente o que mostra as respostas do item oito, onde nove, 81,82%, dos gerentes não corrigem eventuais problemas que possam ocorrer. Nessa parte, o subordinado está à mercê da própria sorte. Todos precisam ter *feedbacks* para que possam melhorar e se aprimorar como colaboradores, para tornar-se realmente colaboradores e não somente uma matrícula funcional. Sem o acompanhamento e eventuais correções, torna-se mais fácil o funcionário se desmotivar, não acreditar nos processos e se tornar um fardo para os demais colegas e para o próprio superior.

A questão onze é uníssona. 100% dos entrevistados não acham justo como é realizado a avaliação de desempenho. Aqui entram vários fatores. Na parte quantitativa, que podem ser mensuradas, no caso as metas, há sempre a questão de

que ela aumenta mês a mês, ou semestre a semestre, mas muitas vezes de forma muito abrupta, tendo uma distância muito grande entre elas, não levando em conta questões como número de funcionários trabalhando efetivamente, atendimento desnecessário que tira tempo para realizar outras tarefas, entre outros. Já na outra parte, qualitativa, de opinião, há um consenso de que a sobrecarga de tarefas e relatórios que precisam ser acompanhados, deixam em segundo plano o acompanhamento do funcionário – como já visto – o que torna essa parte subjetiva da avaliação muito precária e carente de mais cuidado. Então fica difícil conseguir avaliar o funcionário de forma justa, o que causa desconforto no momento de avaliar.

Se sete funcionários do nível gerencial não comunicam sobre o desempenho e nove não corrigem eventuais fissuras nas tarefas ou comportamentos, não deveria ser diferente que apenas três deem *feedbacks*. Ou que oito, ou 72,73%, não deem. Esse processo de retroalimentação quando não feito, deixa uma lacuna entre o desempenho do funcionário e o que ele pode desempenhar. O que mais se houve é a falta de tempo para que isso ocorra. Mas quem define a prioridade do tempo, será que não está deixando de priorizar este item tão importante?

Fazendo aquela correlação entre as perguntas e respostas, vemos que a questão treze está em consonância com outras que deram resultado insatisfatório (abaixo de quatro pontos de média). Às vezes o óbvio também precisa ser dito. Sentar e conversar com o funcionário sobre sua participação e importância nos resultados, passar *feedbacks*, atribuir-lhes metas e objetivos (e acompanhar) deveria ser padrão, e não exceção. Mas vemos que dez não fazem isso, o que dá inacreditáveis 90,91%.

Por fim, em complemento a questão treze, nove (75,00%) não divulgam métricas para acompanhamento. Ou seja, não repassam um número, de quanto deverá ser produzido de tal item. Como visto no decorrer do trabalho, é importante que o funcionário tenha em mente um objetivo a seguir. Transformar esse objetivo em número facilita na compreensão desse objetivo e o transforma em algo mensurável, mesmo que considerado *a priori* de inalcançável. Aqui poder-se-ia fazer uma analogia com uma corrida de coelhos, onde pôr a cenoura na frente do coelho o faz correr atrás. Se não tiver essa cenoura ele não sai do lugar. E, com o tempo, nem percebe que essa cenoura sempre estará em movimento, sincronizado ao seu movimento, e que, de fato, nunca alcançará está cenoura. Mas ela precisa estar lá. Assim, é preciso dar

ao funcionário, o que não ocorre, algo para correr atrás, de modo que ele possa enxergar o que precisa ser feito.

4.2.3 Estratégia e avaliação de desempenho funcionários nível gerencial como subordinados(C)

Neste item, serão analisadas as respostas dos gestores como subordinados, cujo modelo de questionário e suas respectivas respostas encontram-se nos apêndices O, P e Q. Foram ao todo vinte respostas, onde apenas o setor PJ teve números mais expressivos negativamente. Das onze respostas dos itens onze e doze, sete, ou 63,64%, não se sentem confiantes na avaliação de desempenho e não acham justa como é feita.

Tabela 6 - Questões com nota média dos três setores inferior a quatro pontos

| | | NÍVEL: | C | | | |
|----|--|--------------------|-----|---|---|-----|
| | | SETOR: | 1 | 2 | 3 | T |
| | | QTIDADE RESPOSTAS: | 11 | 7 | 2 | 20 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | | 2,9 | 4 | 4 | 3,4 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | 2,6 | 4 | 4 | 3,1 |

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

Novamente aqui vêm à tona questões como metas altas, falta de tempo, falta de “braços” pra realizar tantas tarefas ao mesmo tempo, pressão psicológica, entre outros. Mas o fato é um só: o descontentamento sobre a avaliação de desempenho é geral. Quando mais da metade dos funcionários pensam que não está bom como está, é porque tem alguma coisa errada e que precisa ser revisada.

O fato do setor PJ apresentar o pior resultado, muito se deve a gerência do setor ser mais atuante e, por consequência, cobrar mais por resultados. Junta-se a isso o fato de gerenciar contas empresariais é mais complexo e estressante que trabalhar com contas de PF ou de contar dinheiro e fazer depósitos, saques ou pagamentos – como fazem no PSO. Não é ser mais importante que outros setores, mas sim, mais pressionado por resultados e pelas empresas clientes do Banco B.

4.2.4 Análise das diferentes percepções sobre estratégia e avaliação de desempenho

Pelo estudo realizado há dois grandes problemas que precisam uma abordagem mais profunda para uma melhor compreensão desses assuntos. São eles: comunicação e forma de avaliação de desempenho.

A comunicação é para ser o elo de ligação entre a estratégia da empresa e o trabalho a ser realizado, como nos mostrou Hamel e Prahalad (2005). A falta dela, afeta tanto os resultados da empresa quanto o desempenho do funcionário. Como resultado, fali a estratégia e fali a avaliação de desempenho. A sinergia entre empresa e empregado deixa de existir, ainda segundo Hamel e Prahalad (2005), o que leva os funcionários a desacreditarem em sua função dentro da empresa.

A comunicação é um dos pilares para que a estratégia corporativa tenha êxito. De nada adianta, reuniões, gráficos e estudos para se pensar um objetivo, uma missão, para se elaborar uma estratégia, se, quem faz acontecer para que essa estratégia tenha sucesso, não saiba que ela exista. Em algum ponto da cadeia essa comunicação está falhando e deixando a desejar.

O gestor, muitas vezes não trabalha essa questão por pensar que é responsabilidade do funcionário ir atrás disso, afinal, ela é divulgada no portal interno de notícias e disponibilizado um curso, virtual e/ou em PDF, apresentando e detalhando toda a ECBB, para o período em que foi proposta e suas eventuais alterações, como ocorreu com essa pandemia. Ou por julgar irrelevante para o desempenho do funcionário. Afinal, o que o funcionário saber sobre a missão influencia no seu trabalho? Tudo. Quando o funcionário aborda ou atende um cliente, se ele tiver em mente a missão para a qual ele está sendo demandado (a missão da empresa) – ainda mais se tiver ciência da importância da estratégia e qual é o seu objetivo – seu atendimento será diferenciado e voltado para esse cumprimento da missão e objetivos. Do contrário, um funcionário desconectado ou indiferente a esses fatores, fará um atendimento só por atender. Só para fazer número. Só pra dizer que “tentou”. Será, como já visto, um atendimento superficial. Raso. Sem agregar valor ao cliente e a empresa.

Dentro da perspectiva analisada anteriormente do Maximiliano (2011), através da análise *SWOT*, percebe-se que a empresa faz muito bem a análise externa e muito mal a análise interna. Ao mesmo tempo em que se estuda os concorrentes, está de

olho nas mudanças tecnológicas, está atento à política e a economia, não dá a mesma atenção aos seus funcionários.

Não se pode tirar o ônus do funcionário de também ser responsável por ir atrás e conhecer a ECBB. Afinal, a empresa paga um salário – bom ou ruim, depende da concepção de cada um – para que esse funcionário desempenhe um papel fundamental nessa engrenagem que é a de trazer resultados para a empresa. Cabe ao funcionário estudar e se especializar em determinado produto para se tornar referência nele. Penso que aqui é um meio termo. Os dois, gerentes e funcionários, devem conhecer e conversar sobre as estratégias, metas e andamento das metas. Não cabe aqui o ditado onde um não quer dois não fazem. Aqui, onde um quer, os dois fazem. Se um se propõe a ir atrás e buscar a informação e compartilhar dela, os dois – ou mais - aprendem, conhecem e crescem.

Em uma das respostas livres vistas nos apêndices G, H e I, “com certeza a definição da estratégia futura está diretamente relacionada com a produtividade de cada indivíduo envolvido”. Poder-se-ia acrescentar que está ligada, quase que como umbilicalmente, a essa produtividade. A empresa depende dessa produtividade e depende de um desempenho, no mínimo, satisfatório do funcionário. Que não seja médio. Que não seja nota três entre um e cinco. A indiferença em querer ser diferente ou fazer diferente atrapalha o desenvolvimento próprio e da empresa.

Outro ponto criticado, e que tem a ver com comunicação, são as metas impostas. Elas vêm de cima pra baixo e não há muito o que fazer. Uma ou outra coisa pontual como já sabido. Mas ela está aí. Faz parte do dia a dia e o que ajuda muito os gestores, é que suas metas estão definidas e alinhadas. Para os funcionários do nível não-gerencial (A) não existe esses números de forma clara e objetiva. A meta é geral e compartilhada por todos. Assim qualquer um pode fazer. Então um deixa para o outro. Tanto alguém pode fazer, como ninguém pode fazer. E nesse imbróglio a empresa perde o rumo. Perfeita a colocação de um funcionário no questionário ao dizer que “acredito que o programa de metas e desempenho geram um importante resultado para dar um norte tanto para a organização quanto para os funcionários e valorizar os talentos e capacitar possíveis lacunas”.

Quando o funcionário diz que sabe que as metas geram importantes resultados para a empresa, é quando ele sabe onde a empresa está (ponto A) e onde quer chegar (ponto B), como visto com Júlio (2005). Tornar ciente disso todos – ou

pelo menos a maioria – dos funcionários deveria ser uma das metas da empresa, ou do setor de recursos humanos. Afinal, não são todos os funcionários que tem esse discernimento.

Uma das diferenças fortes vistas nas respostas foi entre o setor PJ e PF do nível A, que pode ser visualizada na tabela 20. O principal fator determinante para isso, supondo-se pelas respostas dadas no questionário e nas entrevistas, é o fato de nas carteiras PJ serem assistentes dos gerentes, ou seja, cargo comissionado. É o próximo nível das funções no Banco após entrar como escriturário. Para se chegar a esse cargo, é preciso muito alinhamento com a instituição e passar por uma seleção interna. Logo, o funcionário que almeja crescimento no banco e deseja seguir carreira, precisa se preparar para tanto. Buscar informações sobre missão, ECBB, produtos e serviços, e, acima de tudo, mostrar serviço, são básicos para quem quer essa função. São aqueles funcionários que não esperam acontecer para ir atrás de algo.

Tabela 7 - Questões relativas a ECBB dos setores PJ e PF

| | NÍVEL: | A | |
|---|---|-----|------|
| | SETOR: | 1 | 2 |
| | QTIDADE RESPOSTAS: | 10 | 15 |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | 3,9 | 3,33 |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | 4,2 | 3,47 |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | 4 | 3,87 |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | 4,6 | 3,33 |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | 4,2 | 4 |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | 4,2 | 3,93 |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | 4,3 | 3,93 |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | 4,6 | 4,27 |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | 4,1 | 4,4 |

Fonte: Elaborado pelo acadêmico, 2020.

A avaliação de desempenho é muito criticada e posta em cheque sua efetividade por todos os setores e níveis. Então não pode passar despercebida. Nos questionários viu-se frases como “cada cabeça, uma sentença! Não tem como a avaliação ser justa com avaliadores diferentes”, “respostas levam em conta a equipe total. Acredito que confiança e bom relacionamento com a chefia interfere no resultado

e na percepção que se tem da avaliação” e “há pouco acompanhamento individual, os programas de acompanhamento de metas são lentos e desatualizados, não incentivam o funcionário”.

O que precisa ser dito aqui, e que vimos com Desser (2014), é que falta uma orientação aos funcionários. Como não há comunicação, não ocorrem *feedbacks*, e não existem conversas, os funcionários ficam irados quando são mal avaliados ou pegos de surpresa quando na avaliação de seu desempenho. É preciso que haja uma orientação para o funcionário sobre sua atuação, afinal, não são máquinas que se liga o botão e fazem o que está programado. Ao orientá-los, os funcionários se sentirão mais motivados, engajados e menos propícios a achar que o erro está no método de avaliação do desempenho.

Justamente isso decifrou-se pela análise das respostas no questionário. Itens como imparcialidade, acompanhamento, (in)justiça, reconhecimento e incentivo fazem com que o atual modelo de avaliação será tão severamente discriminado. De fato, quando um colega de mesmo nível hierárquico avalia e dá notas (conceitos) pra o trabalho de um colega, como que ele sabe como o colega trabalha e no que trabalha? Ele fica cuidando e supervisionando o colega ou fazendo o trabalho dele? Como o gerente avalia o subordinado se não passa metas ou passa uma tarefa atrás da outra sem dar tempo que se faça pelo menos uma? São questões levantadas e ouvidas durante as entrevistas. Talvez a palavra que melhor traduz isso tudo seja desconfiança.

Em contrapartida, os funcionários sabem o quão importante é a GDP, o que se confirma nas respostas: “A GDP é uma ferramenta importante de acompanhamento individual para atingimento dos objetivos do banco” e “é um importante registro de acompanhamento do desempenho dos funcionários”. O que se percebe, é que os funcionários não são contra a avaliação, mas são contumazes quanto a forma pela qual é feita. Outro funcionário respondeu que “seria importante a avaliação dos resultados serem reconhecidos através de remuneração financeira mês a mês”. Talvez ajudaria na questão das metas, mas o subjetivo ainda estaria presente.

Percebe-se que o medo está presente nesse item. Medo de descomissionamento. Medo de ser incompreendido. Medo de ser taxado como fraco ou como incompetente. Medo de não ser reconhecido da maneira como pensa que deva ser. O medo é um instinto natural do ser humano. Mas não deve ser o maior. Pois

da mesma forma que o medo faz lutar contra algo, faz ficar mais alerta e faz ficar mais forte também faz ficar acuado, retraído e estático. Saber usá-lo faz a diferença entre ser um funcionário ou um colaborador.

Mas o funcionário não deve se esconder dizendo que é obrigação da empresa em lhe passar informações e conhecimento. Como mostrou Júlio (2005), também é função do funcionário em ir atrás dessas informações e de adquirir os conhecimentos necessários a realização de sua tarefa. Também cabe ao funcionário, adaptar-se as mais diversas situações e criar um planejamento de suas tarefas diárias. E também de procurar seu superior para que possam conversar sobre as tarefas a serem desenvolvidas.

4.3 Sugestão de melhorias nos processos

Após analisar os resultados meticulosamente, percebeu-se algumas falhas claras e outras mais sutis, como já visto no item anterior. A partir dessa análise dos resultados dos questionários, foi possível chegar a algumas conclusões e apresentar algumas sugestões de melhoria, como apresento abaixo.

Como a falta de comunicação foi o que pareceu mais latente, sugiro que haja mais diálogo entre a equipe de trabalho. Para tanto, pode-se (e deve-se) usar todos os meios possíveis de comunicação: conversas, reuniões, e-mail, chat ou até *post-it*. Algumas atitudes devem ser vistas como primordiais e imprescindíveis para essa comunicação, tais como:

- reunião mensal para disseminar a estratégia da empresa e as metas do mês;
- ter uma comunicação ativa, via e-mail, chat, conversas em particular e com reuniões semanais sobre o desempenho dos objetivos mensais;
- criar um plano de acompanhamento individual, identificando falhas, dificuldades ou facilidades.

Essa comunicação ativa, mais próxima ajuda no acompanhamento e supervisão, possibilitando gerar orientação ou elogio praticamente no mesmo momento em que ocorrem as situações. Além do mais, o funcionário se sente mais encorajado, estimulado e pré-disposto a colaborar. Se juntar a isso uma meta individualizada, fica perfeito. Pois assim, o funcionário vai se sentir mais útil, responsável e suas atitudes demonstrarão um maior engajamento e alinhado com as

estratégias da empresa. Abaixo um exemplo de como pode ser feito essa comunicação e acompanhamento, através do método 5W2H:

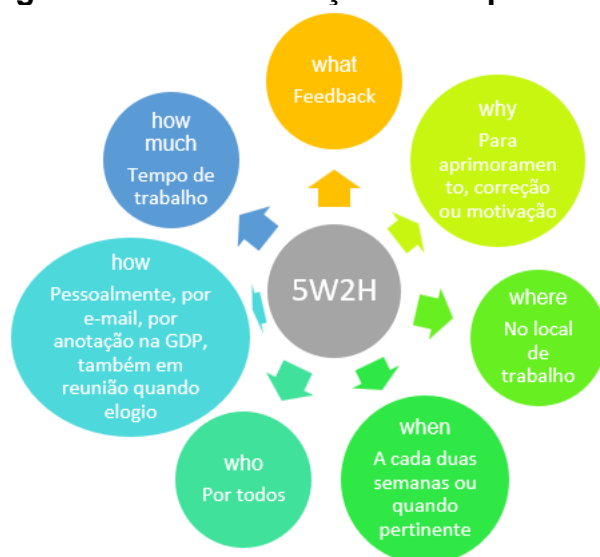
Quadro 4 – Plano de ação 5W2H

| PLANO DE AÇÃO 5W 2H | | |
|--|--|--|
| What – O que será feito (etapas) | Acompanhamento | Comunicação metas |
| Why – Por que será feito (justificativa) | Para orientação | Para engajamento e alinhamento |
| Where – Onde será feito (local) | No local de trabalho | No local de trabalho |
| When – Quando será feito (tempo) | Semanalmente ou menos, se necessário | Mensal |
| Who – Por quem será feito (responsabilidade) | Pelo gerente | Pelo gerente |
| How – Como será feito (método) | Será criada uma planilha com metas individuais | Reunião com todos para apresentar as metas do mês e dividi-las entre todos. Também será enviado e-mail sobre a reunião e os assuntos abordados e acordados |
| How much – Quanto custará fazer (custo) | Tempo de trabalho | Tempo de trabalho |

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

Ainda falando em comunicação, é preciso que se tire o *feedback* do papel e faça com que ele seja um aliado da empresa nesse processo de inclusão e comprometimento do funcionário para com os serviços esperados da empresa para com ele. Sugere-se que ocorram mais *feedback*, e que se faça gestão de desempenho no dia-a-dia e não apenas no encerramento da GDP ou quando haver problemas. Além do mais, ele ajuda na relação de confiança e coleguismo entre todos, fomentando uma sinergia em favor da empresa. Abaixo em exemplo de plano de ação pelo método 5W2H para o *feedback*:

Figura 23 – Plano de ação 5W2H para o feedback



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

Como já tido acima, fazer os funcionários se sentirem importantes e participativos nos resultados da empresa é muito importante. Ter ações que façam com que ele se sinta “dono da empresa” e haja como tal, faz com que ele cresça profissionalmente e seja corresponsável pelos resultados obtidos – sejam bons ou ruins. Por isso sugere-se que se reflita com eles da importância que eles têm para a empresa, e do quanto eles são valiosos. Mas apenas refletir não serve. É preciso, depois disso, concretizar essa importância no papel. E como? Distribuindo-lhes metas personalizadas. Porque personalizadas? Porque cada um tem maior facilidade em um item x e outro em item y. Assim, cada um, responsável por aquilo em que tem maior habilidade, renderá mais.

Mas só, sentar, conversar e estipular metas, tarefas e responsáveis não basta. É preciso ter um gerenciamento sobre tudo isso, como já frisado acima. Para tanto, sugiro utilizar o método Kanban para esse controle, como mostro no exemplo abaixo:

Quadro 5 – Exemplo de método Kanban

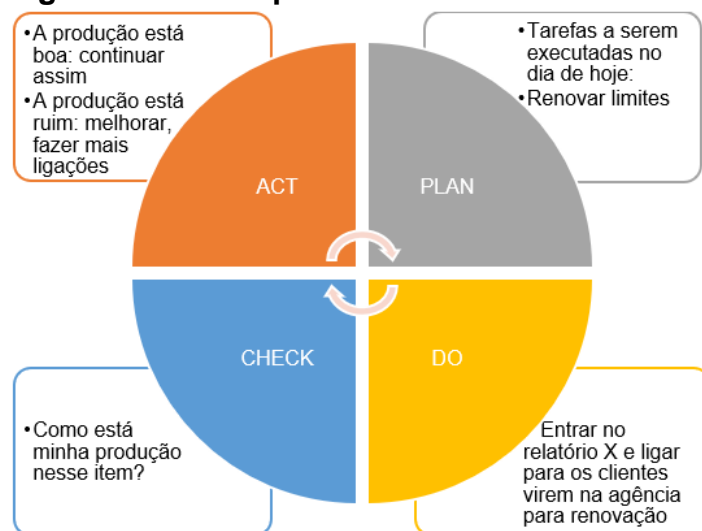
| Método kanban | | | | | |
|----------------------|--|------------------|--|---|--|
| BACKLOG | DESIGN | A FAZER | EM ANDAMENTO | REVISÃO | CONCLUÍDO |
| 10 seguros de vida | Ofertar no atendimento presencial ou telefonico (todos) | 10 | A cada dia, põe a quantidade vendida naquele dia | Quando fechar os dez, revisar e conferir se todos os seguros deram certo e este item está mesmo realizado | Após a revisão, têm-se esse item concluído |
| Renovação de limites | Relatório XXX, responsável Colaborador Y | 20 | A cada dia, põe a quantidade de limite renovado | Quando renovar todos, conferir se estão todos renovados no sistema | Após a revisão, têm-se esse item concluído |
| Operações rurais | Conforme demanda dos clientes, responsável funcionário K | Conforme demanda | A cada dia, põe a quantidade em andamento | Revisar se todos foram contratados | Após a revisão, têm-se esse item concluído |

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

Outro item importante e visto que não é feito, é o planejamento. Porque se pode conversar, estipular metas, dividir tarefas, acompanhar, mas se não houver um mínimo planejamento, dificilmente as coisas tenderão a acontecer. É preciso que todos estejam imbuídos no propósito de se planejar para que se consiga alcançar algo. Até mesmo as negociações precisam ter um planejamento antes de serem executadas para que se tenha êxito. Como já vimos com Sun Tzu (2000), o planejamento pode levar a vitórias e a falta dele é como se entra na guerra derrotado. Todos os funcionários precisam criar em si e no ambiente de trabalho a cultura do planejamento, para que seus esforços e seu tempo não sejam gastos em vão. Quanto mais planejado

e organizado for, melhor as chances de fazer as tarefas com eficiência e eficácia. Para uma melhor organização e planejamento, a sugestão é, além da tradicional e boa agenda, utilizar o ciclo PDCA para as tarefas diárias, como mostrado no exemplo abaixo:

Figura 24 – Exemplo de ciclo PDCA



Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho, 2020.

Outro ponto visto no qual há uma relutância entre os funcionários, é a avaliação de desempenho. Como ferramenta, todos são favoráveis e entendem a GDP. Como visto, todos concordam que a GDP auxilia no direcionamento do funcionário para o desenvolvimento das competências apuradas, além de mostrar os padrões de desempenho desejados e esperados pela empresa com facilidade. O que muitos não aprovam é a maneira como ela é aplicada. E administrar bem esse processo requer cuidados e é muito importante para o alcance dos objetivos da empresa.

Neste item, sugere-se um aprofundamento de todo o processo da GDP e conscientização de todos os funcionários, pois não tem como o sistema funcionar e ser exitoso se os funcionários não o conhecerem bem. Além de conhecimento teórico do processo, é salutar adquirir um conhecimento prático do mesmo.

Mas o que deixa os funcionários mais descontentes é a parte subjetiva da avaliação. E nessa parte não tem jeito: só a comunicação resolve. Tentar se colocar no lugar do colega, criar empatia, saber o como e por que ele está fazendo tal tarefa, tentar auxiliá-lo se for preciso, fornecer *feedbacks*, mostrar e ver a importância da GDP e desmistificá-la como sendo algo para punir ou prejudicar, são algumas ações

recomendadas para mudar esta ideia que se tem hoje. Ao conhecer o colega e sua tarefa, ficará mais justo a avaliação dele.

Do jeito que está, a pessoa só tem ciência de como está seu trabalho na hora em que é avaliado. E se for uma avaliação ruim ou mais ou menos, cria antipatia, inimizade, desmotivação e mais uma série de coisas negativas. Do contrário, se a pessoa receber *feedback*, orientação, ajuda, durante todo o período avaliativo, ela não terá surpresas na avaliação. Provavelmente nem será mal avaliada, mas aí dependerá única e exclusivamente dela.

CONCLUSÃO

Ao analisar a avaliação de desempenho e a estratégia corporativa numa agência bancária de Lajeado/RS foi possível verificar que há relação entre elas, uma vez que o desempenho dos funcionários está interligado com a avaliação e com a estratégia da empresa. Ou seja, com um desempenho satisfatório, o funcionário será bem avaliado e a empresa alcançará seus objetivos traçados na estratégia. Mas para que isso ocorra, é preciso disseminar entre todos quais são as estratégias e quais são seus objetivos, e também como funciona o processo de avaliação. Essa disseminação deve ocorrer de forma com que chegue a todos, para que assim, possam desempenhar melhor sua função.

Ao apresentar os principais conceitos de estratégia corporativa e de avaliação de desempenho e seus principais tipos, tomou-se conhecimento da teoria e do conhecimento bibliográfico acerca do tema, para que, assim, identificarmos o que é, e como é realizado na empresa. Bem como também é importante ter o conhecimento, não só teórico, mas também prático dos assuntos abordados.

Com a pesquisa conseguiu-se externar a avaliação de desempenho e estratégia corporativa na visão dos funcionários de nível gerencial e divulgar a avaliação de desempenho e estratégia corporativa na visão dos funcionários de nível não gerencial. A avaliação de desempenho enquanto uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

Ao final pode-se indicar um plano de ação de melhoria e de engajamento dos funcionários na estratégia corporativa tendo como premissa a avaliação de desempenho. Os planos de ações sugeridos trazem na comunicação a base do sustento para se alcançar os objetivos pretendidos. Ela, aliada a um planejamento, conhecimento de processos e acompanhamentos regulares, fazem o trabalho dos funcionários serem mais eficazes e eficientes.

O presente estudo foi muito relevante para o aprendizado do pesquisador, uma vez que como bom gestor que se pretende ser, é importante ter um conhecimento amplo dos assuntos que permeiam toda a esfera administrativa.

REFERÊNCIAS

ALVES, Anderson. *O que eu preciso saber sobre a avaliação de desempenho*. Novembro, 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-que-eu-preciso-saber-sobre-a-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em 26/03/2020.

AVELINO, G. I. B.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. *Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior*. v. 16. n. 44. Belo Horizonte: E&G Economia e Gestão, 2016.

BANCO DO BRASIL S/A. Desenvolvido pelo Banco do Brasil. Apresenta informações gerais sobre a instituição. Disponível em: <<http://bb.com.br>>. Acesso em: 15/02/2020.

_____. Intranet. *Caderno de Gestão de Desempenho Profissional - GDP*. Disponível em: <<http://portal.intranet.bb.com.br/GDP>>. Acesso em 15/07/2020.

_____. Intranet. *Caderno ECBB: Estratégia corporativa 2020 - 2024*. Disponível em: <<http://portal.intranet.bb.com.br/ECBB>>. Acesso em 05/07/2020.

BARROS, A.; DUARTE, J. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução de Celso A. Rimoli. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Avaliação de desempenho: usos, abusos e credíes no trabalho*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BRENDER, Arthur. *Personal branding: Construindo sua marca pessoal*. São Paulo: Integre, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 9. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2013.

CAPPELLARI, N. et al. *A liderança e a gestão estratégica de pessoas nas instituições financeiras*. v. 4. n. 6. Itajaí: Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí, 2016.

CARBONE, Pedro Paulo. *Emergência e performance do capital humano: um estudo de caso em banco de varejo*. Tese (Doutorado em Economia de Empresas). Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2012.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. *Administração da produção para a vantagem competitiva*. 10. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico - Fundamentos e Aplicações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

DAYCCHOUW, Merhi. *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

DEMO, Pedro. *Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos*. 5. Ed. São Paulo: Papyrus, 2012.

DESSER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução Cecília Leão Oderich. 3. ed. São Paulo: Pretience Hall, 2014.

Lampedusa, Giuseppe Tomasi di. *O Leopardo*. Tradução e posfácio Maurício Santana Dias. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O gestor eficaz*. Tradução Jorge Fortes. Revisão técnica Sandra R. H.; Mariano J. M. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FALCONI, Vicente. *O Verdadeiro Poder – práticas de gestão que conduzem e resultados revolucionários*. 2. ed. São Paulo: INDG, 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Gestão estratégica de pessoas com foco em competência*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GAARDER, Jostein. *O Mundo de Sofia: romance da história da filosofia*. Tradução de João Azenha Júnior. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

GHERMANDI, Filippo. *Planejamento Estratégico: o que é e como fazer*. Blog Luz. Dezembro, 2014. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/como-fazer/planejamentoestrategico/>>. Acesso em: 12/04/2020.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e Gestão dos Talentos*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

GUEDES, Maria Cecília. *Os desempenhos!* Espírito Santo: Clube dos Autores (managed), 2015.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo Pelo Futuro: Estratégias Inovadoras Para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã*. 19. ed. São Paulo; Atlas: 2005.

HELPER, I.; HAAS, H.; AGNES, C. *Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos*. 14. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2017.

JARDEWESKI, C. J. F.; JARDEWESKI, G. L. F. *Técnicas e métodos de avaliação de desempenho*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

JULIO, Carlos Alberto. *A Arte da Estratégia: pense grande, comece pequeno e cresça rápido*. Amsterdã: Elsevier: 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. *A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KNECHTEL, Maria do Rosário. *Metodologia da Pesquisa em Educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LANZONI, Gabriela Marcelino de Melo. *Planejamento em Enfermagem e em Saúde: uma revisão integrativa da literatura*. Rio de Janeiro. 2009 jul/set. n.17. v.3, p. 430-435. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v17n3/v17n3a23.pdf>>. Acesso em 12/04/2020.

LORSCH, J. W.; MCTAGUE, E. *Harvard business review Brasil*. v. 95. n. 4. São Paulo, abril 2017.

LUCENA, Maria Diva da Salette. *Planejamento Estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo: Atlas, 2004.

MAGALHÃES, Ana de. *Harvard business review Brasil*. v. 95. n. 4. São Paulo, abril 2017.

MAGALHÃES, Gildo. *Introdução à metodologia da pesquisa: caminhos da ciência e tecnologia*. São Paulo: Ática, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe: Escritos políticos*. Tradução de Lívio Xavier. 4. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1987.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

MUSSAK, Eugenio. *Gestão Humanista de Pessoas - O fator humano como diferencial competitivo*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PEROVANO, Dalton Gean. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PESSOA, Fernando. *Mensagem*. Compilador Cleonice Berardinelli. 1. ed. Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2014.

RABAGLIO, Maria Odete. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. *Pesquisa de marketing: conceito e metodologia*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

SAMPIERI, H. R.; COLLADO, F. C.; LUCIO, B. M. del P. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Virgílio Marques dos. *Quais as 6 ferramentas de estratégia fundamentais?* Novembro de 2017. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/ferramentasestrategia/>>. Acesso em 15/04/2020.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. *Administração e planejamento estratégico*. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVA, R. da; CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

STONE, Elisa. *Aprenda a ouvir*. 212. ed. São Paulo: VOCÊ S/A, março 2016.

TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM Pocket. 2000.

UNIBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil S.A. Disponível em: <
<https://www.unibb.com.br> >. Acesso em 13/09/2020.

YAMAGAMI, Gerson. *Renovação da Estratégia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A: Modelo de questionário aplicado aos colaboradores

| A1 | QUESTÕES | DISCORDO | | NEM CONCORDO NEM DISCORDO | CONCORDO | |
|----|---|------------|----------|------------------------------|----------|------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | | UM POUCO | TOTALMENTE |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | | | |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | | | |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | | | | | |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | | | | | |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | | | | | |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | | | |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | | | | | |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | | | | | |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | | | |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | | | | | |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | | | | |
| 12 | Recebo feedback sobre meu desempenho? | | | | | |
| 13 | Entendo que o meu desempenho é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | | | |
| 14 | A empresa define indicadores para acompanhamento das metas individuais e estes são divulgados a mim? | | | | | |
| 15 | Assumo responsabilidades e tomo iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | | | |
| 16 | Não estou preocupado apenas com minhas atividades mas com os resultados globais da empresa? | | | | | |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | |

APÊNDICE B: Modelo de questionário aplicado aos gestores

| B1 | QUESTÕES (eu em relação aos meus subordinados) | DISCORDO | | NEM CONCORDO NEM DISCORDO | CONCORDO | |
|----|---|------------|----------|------------------------------|----------|------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | | UM POUCO | TOTALMENTE |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Apresento a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | | | |
| 2 | Oriento quanto as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | | | |
| 3 | Converso sobre o propósito e o futuro da empresa? | | | | | |
| 4 | Tenho o hábito de auxiliar no planejamento das tarefas visando uma melhor eficiência? | | | | | |
| 5 | Comunico sobre a evolução ou retrocesso do desempenho? | | | | | |
| 6 | Partilho qual o aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | | | |
| 7 | Acompanho suas metas e objetivos? | | | | | |
| 8 | Corrijo o que deve ser realizado para garantir crescimento e prosperidade deles? | | | | | |
| 9 | Incentivo para que identifiquem oportunidades e prospectem negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | | | |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como realizo a avaliação de desempenho atualmente? | | | | | |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | | | | |
| 12 | Dou feedback sobre seus desempenhos? | | | | | |
| 13 | Explico que o desempenho deles é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | | | |
| 14 | Divulgo indicadores para acompanhamento das metas individuais? | | | | | |
| 15 | Desenvolvo a tomada de responsabilidades e iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | | | |
| 16 | Coopero quanto as atividades individuais? | | | | | |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | |

APÊNDICE C: Modelo de questionário aplicado aos gestores como subordinados

| C1 | QUESTÕES (eu como subordinado) | DISCORDO | | NEM CONCORDO | CONCORDO | |
|----|---|------------|----------|--------------|----------|------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | NEM DISCORDO | UM POUCO | TOTALMENTE |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | | | |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | | | |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | | | | | |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | | | | | |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | | | | | |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | | | |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | | | | | |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | | | | | |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | | | |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | | | | | |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | | | | |
| 12 | Recebo feedback sobre meu desempenho? | | | | | |
| 13 | Entendo que o meu desempenho é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | | | |
| 14 | A empresa define indicadores para acompanhamento das metas individuais e estes são divulgados a mim? | | | | | |
| 15 | Assumo responsabilidades e tomo iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | | | |
| 16 | Não estou preocupado apenas com minhas atividades mas com os resultados globais da empresa? | | | | | |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | |

APÊNDICE D: Modelo de análise de questionário aplicado aos colaboradores

| A1 | QUESTÕES | DISCORDO | | NEM CONCORDO NEM DISCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|----|---|------------|----------|------------------------------|----------|------------|------------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | | | | |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | | | | |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | | | | | | |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | | | | | | |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | | | | | | |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | | | | |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | | | | | | |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | | | | | | |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | | | | |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | | | | | | |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | | | | | |
| 12 | Recebo feedback sobre meu desempenho? | | | | | | |
| 13 | Entendo que o meu desempenho é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | | | | |
| 14 | A empresa define indicadores para acompanhamento das metas individuais e estes são divulgados a mim? | | | | | | |
| 15 | Assumo responsabilidades e tomo iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | | | | |
| 16 | Não estou preocupado apenas com minhas atividades mas com os resultados globais da empresa? | | | | | | |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | | |

APÊNDICE E: Modelo de análise de questionário aplicado aos gestores

| B1 | QUESTÕES (eu em relação aos meus subordinados) | DISCORDO | | NEM CONCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|----|---|------------|----------|--------------|--------------|----------|------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | | NEM DISCORDO | UM POUCO | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Apresento a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | | | | |
| 2 | Oriento quanto as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | | | | |
| 3 | Converso sobre o propósito e o futuro da empresa? | | | | | | |
| 4 | Tenho o hábito de auxiliar no planejamento das tarefas visando uma melhor eficiência? | | | | | | |
| 5 | Comunico sobre a evolução ou retrocesso do desempenho? | | | | | | |
| 6 | Partilho qual o aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | | | | |
| 7 | Acompanho suas metas e objetivos? | | | | | | |
| 8 | Corrijo o que deve ser realizado para garantir crescimento e prosperidade deles? | | | | | | |
| 9 | Incentivo para que identifiquem oportunidades e prospectem negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | | | | |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como realizo a avaliação de desempenho atualmente? | | | | | | |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | | | | | |
| 12 | Dou feedback sobre seus desempenhos? | | | | | | |
| 13 | Explico que o desempenho deles é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | | | | |
| 14 | Divulgo indicadores para acompanhamento das metas individuais? | | | | | | |
| 15 | Desenvolvo a tomada de responsabilidades e iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | | | | |
| 16 | Coopero quanto as atividades individuais? | | | | | | |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | | |

APÊNDICE F: Modelo de análise de questionário aplicado aos gestores como subordinados

| C1 | QUESTÕES (eu como subordinado) | DISCORDO | | NEM CONCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|----|---|------------|----------|--------------|----------|------------|------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | NEM DISCORDO | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | | | | |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | | | | |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | | | | | | |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | | | | | | |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | | | | | | |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | | | | |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | | | | | | |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | | | | | | |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | | | | |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | | | | | | |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | | | | | |
| 12 | Recebo feedback sobre meu desempenho? | | | | | | |
| 13 | Entendo que o meu desempenho é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | | | | |
| 14 | A empresa define indicadores para acompanhamento das metas individuais e estes são divulgados a mim? | | | | | | |
| 15 | Assumo responsabilidades e tomo iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | | | | |
| 16 | Não estou preocupado apenas com minhas atividades mas com os resultados globais da empresa? | | | | | | |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | | |

APÊNDICE G: Respostas dos questionários aplicados aos colaboradores do setor PJ (1)

| A1 (10) | QUESTÕES | DISCORDO | | NEM CONCORDO NEM DISCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|------------|---|---|----------|------------------------------------|----------|------------|------------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | | 1 | 2 | 4 | 3 | 3,90 |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | 4 | | 6 | 4,20 |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | | | 2 | 6 | 2 | 4,00 |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | | | | 4 | 6 | 4,60 |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | | | | 8 | 2 | 4,20 |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | 2 | 4 | 4 | 4,20 |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | | | 1 | 5 | 4 | 4,30 |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | | | | 4 | 6 | 4,60 |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | 1 | 1 | 4 | 4 | 4,10 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | 2 | 4 | | 4 | | 2,60 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | 3 | 2 | 1 | 4 | | 2,60 |
| 12 | Recebo feedback sobre meu desempenho? | | 2 | | 6 | 2 | 3,80 |
| 13 | Entendo que o meu desempenho é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | 1 | 6 | 3 | 4,20 |
| 14 | A empresa define indicadores para acompanhamento das metas individuais e estes são divulgados a mim? | | | | 4 | 6 | 4,60 |
| 15 | Assumo responsabilidades e tomo iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | 2 | 2 | 6 | 4,40 |
| 16 | Não estou preocupado apenas com minhas atividades mas com os resultados globais da empresa? | | | 2 | 6 | 2 | 4,00 |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | # CADA CABEÇA, UMA SENTENÇA! NÃO TEM COMO A AVALIAÇÃO SER JUSTA COM AVALIADORES DIFERENTES. | | | | | |

APÊNDICE H: Respostas dos questionários aplicados aos colaboradores do setor PF (2)

| A2 (15) | QUESTÕES | DISCORDO | | NEM CONCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|------------|---|---|----------|--------------|----------|------------|------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | NEM DISCORDO | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | 1 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3,33 |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | 3 | 5 | 4 | 3 | 3,47 |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | | 2 | 3 | 5 | 5 | 3,87 |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3,33 |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | | 1 | 3 | 6 | 5 | 4,00 |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | 2 | 3 | 4 | 6 | 3,93 |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | | 2 | 2 | 6 | 5 | 3,93 |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | | 1 | 1 | 6 | 7 | 4,27 |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | 1 | 1 | 4 | 9 | 4,40 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3,07 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | 3 | 2 | 2 | 6 | 2 | 3,13 |
| 12 | Recebo feedback sobre meu desempenho? | | 1 | 2 | 6 | 6 | 4,13 |
| 13 | Entendo que o meu desempenho é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | 2 | 3 | 10 | 4,53 |
| 14 | A empresa define indicadores para acompanhamento das metas individuais e estes são divulgados a mim? | | 2 | 1 | 4 | 8 | 4,20 |
| 15 | Assumo responsabilidades e tomo iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | 1 | 2 | 3 | 9 | 4,33 |
| 16 | Não estou preocupado apenas com minhas atividades mas com os resultados globais da empresa? | | | 3 | 6 | 6 | 4,20 |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | <p># RESPOSTAS LEVAM EM CONTA A EQUIPE TOTAL. ACREDITO QUE CONFIANÇA E BOM RELACIONAMENTO COM A CHEFIA INTERFERE NO RESULTADO E NA PERCEPÇÃO QUE SE TEM DA AVALIAÇÃO.</p> <p># SERIA IMPORTANTE A AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS SEREM RECONHECIDOS ATRAVÉS DE REMUNERAÇÃO FINANCEIRA MÉS A MÉS.</p> <p># HÁ POUCO ACOMPANHAMENTO INDIVIDUAL, OS PROGRAMAS DE ACOMPANHAMENTO DE METAS SÃO LENTOS E DESATUALIZADOS, NÃO INCENTIVAM O FUNCIONÁRIO.</p> <p># ACREDITO QUE O PROGRAMA DE METAS E DESEMPENHO GERAM UM IMPORTANTE RESULTADO PARA DAR UM NORTE TANTO PARA A ORGANIZAÇÃO QUANTO PARA OS FUNCIONÁRIOS E VALORIZAR OS TALENTOS E CAPACITAR POSSÍVEIS LACUNAS.</p> | | | | | |

APÊNDICE I: Respostas dos questionários aplicados aos colaboradores do setor PSO (3)

| A3 (7) | QUESTÕES | DISCORDO | | NEM CONCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|-----------|---|---|----------|-----------------|----------|------------|------------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | NEM DISCORDO | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | 2 | 2 | 3 | 4,14 |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | 1 | 3 | 3 | 4,29 |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | | | 1 | 2 | 4 | 4,43 |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | | | 2 | 2 | 3 | 4,14 |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | | | 1 | 5 | 1 | 4,00 |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | 2 | 4 | 1 | 3,86 |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | | 2 | | 3 | 2 | 3,71 |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | | | 2 | 3 | 2 | 4,00 |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | 2 | 3 | 2 | 4,00 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | | 2 | 3 | 2 | | 3,00 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | 2 | 2 | 3 | | 3,14 |
| 12 | Recebo feedback sobre meu desempenho? | | | | 5 | 2 | 4,29 |
| 13 | Entendo que o meu desempenho é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | | 3 | 4 | 4,57 |
| 14 | A empresa define indicadores para acompanhamento das metas individuais e estes são divulgados a mim? | | | 2 | 2 | 3 | 4,14 |
| 15 | Assumo responsabilidades e tomo iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | | 3 | 4 | 4,57 |
| 16 | Não estou preocupado apenas com minhas atividades mas com os resultados globais da empresa? | | | | 2 | 5 | 4,71 |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | COM CERTEZA A DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS FUTURAS ESTÁ DIRETAMENTE RELACIONADAS COM A PRODUTIVIDADE DE CADA INDIVÍDUO ENVOLVIDO. | | | | | |

APÊNDICE J: Respostas dos questionários aplicados aos colaboradores totais respostas

| TOTAL A (32) | QUESTÕES | DISCORDO | | NEM CONCORDO NEM DISCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|-----------------|---|------------|----------|------------------------------|----------|------------|---------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | 1 | 5 | 6 | 11 | 9 | 3,69 |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | 0 | 3 | 10 | 7 | 12 | 3,88 |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | 0 | 2 | 6 | 13 | 11 | 4,03 |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | 3 | 2 | 4 | 9 | 14 | 3,91 |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | 0 | 1 | 4 | 19 | 8 | 4,06 |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | 0 | 2 | 7 | 12 | 11 | 4,00 |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | 0 | 4 | 3 | 14 | 11 | 4,00 |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | 0 | 1 | 3 | 13 | 15 | 4,31 |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | 0 | 2 | 4 | 11 | 15 | 4,22 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | 4 | 10 | 5 | 11 | 2 | 2,91 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | 6 | 6 | 5 | 13 | 2 | 2,97 |
| 12 | Recebo feedback sobre meu desempenho? | 0 | 3 | 2 | 17 | 10 | 4,06 |
| 13 | Entendo que o meu desempenho é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | 0 | 0 | 3 | 12 | 17 | 4,44 |
| 14 | A empresa define indicadores para acompanhamento das metas individuais e estes são divulgados a mim? | 0 | 2 | 3 | 10 | 17 | 4,31 |
| 15 | Assumo responsabilidades e tomo iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | 0 | 1 | 4 | 8 | 19 | 4,41 |
| 16 | Não estou preocupado apenas com minhas atividades mas com os resultados globais da empresa? | 0 | 0 | 5 | 14 | 13 | 4,25 |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | | |

APÊNDICE K: Respostas dos questionários aplicados aos gestores do setor de PJ (1)

| B1 (11) | QUESTÕES (eu em relação aos meus subordinados) | DISCORDO | | NEM CONCORDO NEM DISCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|------------|---|------------|----------|------------------------------------|----------|------------|------------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Apresento a missão, visão e a estratégia corporativa? | 5 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2,36 |
| 2 | Oriento quanto as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | 3 | 1 | 1 | | 6 | 3,45 |
| 3 | Converso sobre o propósito e o futuro da empresa? | | 2 | 2 | 6 | 1 | 3,55 |
| 4 | Tenho o hábito de auxiliar no planejamento das tarefas visando uma melhor eficiência? | | 1 | 3 | 5 | 2 | 3,73 |
| 5 | Comunico sobre a evolução ou retrocesso do desempenho? | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 3,27 |
| 6 | Partilho qual o aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2,18 |
| 7 | Acompanho suas metas e objetivos? | 1 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3,27 |
| 8 | Corrijo o que deve ser realizado para garantir crescimento e prosperidade deles? | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2,09 |
| 9 | Incentivo para que identifiquem oportunidades e prospectem negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | | 7 | 4 | 4,36 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como realizo a avaliação de desempenho atualmente? | | | 4 | 6 | 1 | 3,73 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | 5 | 6 | | | 2,55 |
| 12 | Dou feedback sobre seus desempenhos? | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2,91 |
| 13 | Explico que o desempenho deles é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | 5 | 4 | 1 | 1 | | 1,82 |
| 14 | Divulgo indicadores para acompanhamento das metas individuais? | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2,00 |
| 15 | Desenvolvo a tomada de responsabilidades e iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | 2 | 5 | 4 | 4,18 |
| 16 | Coopero quanto as atividades individuais? | | | 3 | 4 | 4 | 4,09 |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | | |

APÊNDICE L: Respostas dos questionários aplicados aos gestores do setor de PF (2)

| B2 (5) | QUESTÕES (eu em relação aos meus subordinados) | DISCORDO | | NEM CONCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|-----------|---|---|----------|--------------|----------|------------|------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | NEM DISCORDO | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Apresento a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | | 4 | 1 | 4,20 |
| 2 | Oriento quanto as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | | | 5 | 5,00 |
| 3 | Converso sobre o propósito e o futuro da empresa? | | | | 4 | 1 | 4,20 |
| 4 | Tenho o hábito de auxiliar no planejamento das tarefas visando uma melhor eficiência? | | | | 1 | 4 | 4,80 |
| 5 | Comunico sobre a evolução ou retrocesso do desempenho? | | | | 2 | 3 | 4,60 |
| 6 | Partilho qual o aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | | | 5 | 5,00 |
| 7 | Acompanho suas metas e objetivos? | | | | 1 | 4 | 4,80 |
| 8 | Corrijo o que deve ser realizado para garantir crescimento e prosperidade deles? | | | | 1 | 4 | 4,80 |
| 9 | Incentivo para que identifiquem oportunidades e prospectem negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | | 1 | 4 | 4,80 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como realizo a avaliação de desempenho atualmente? | | | | | 5 | 5,00 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | | | 4 | 1 | 4,20 |
| 12 | Dou feedback sobre seus desempenhos? | | | | 1 | 4 | 4,80 |
| 13 | Explico que o desempenho deles é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | 1 | 1 | 3 | 4,40 |
| 14 | Divulgo indicadores para acompanhamento das metas individuais? | | | 1 | 1 | 3 | 4,40 |
| 15 | Desenvolvo a tomada de responsabilidades e iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | | 3 | 2 | 4,40 |
| 16 | Coopero quanto as atividades individuais? | | | | | 5 | 5,00 |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | # A GDP É UMA FERRAMENTA IMPORTANTE DE ACOMPANHAMENTO INDIVIDUAL PARA ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS DO BANCO. | | | | | |
| | | # É UM IMPORTANTE REGISTRO DE ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS. | | | | | |

APÊNDICE M: Respostas dos questionários aplicados aos gestores do setor de PSO (3)

| B3 (2) | QUESTÕES (eu em relação aos meus subordinados) | DISCORDO | | NEM CONCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|-----------|--|------------|----------|--------------|----------|------------|------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | NEM DISCORDO | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Apresento a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | | | 2 | 5,00 |
| 2 | Oriento quanto as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | | | 2 | 5,00 |
| 3 | Converso sobre o propósito e o futuro da empresa? | | | | | 2 | 5,00 |
| 4 | Tenho o hábito de auxiliar no planejamento das tarefas visando uma melhor eficiência? | | | | 1 | 1 | 4,50 |
| 5 | Comunico sobre a evolução ou retrocesso do desempenho? | | | | 1 | 1 | 4,50 |
| 6 | Partilho qual o aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | | 1 | 1 | 4,50 |
| 7 | Acompanho suas metas e objetivos? | | | | 1 | 1 | 4,50 |
| 8 | Corrijo o que deve ser realizado para garantir crescimento e prosperidade deles? | | | | | 2 | 5,00 |
| 9 | Incentivo para que lidentifiquem oportunidades e prospectem negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | | | 2 | 5,00 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como realizo a avaliação de desempenho atualmente? | | | | 2 | | 4,00 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | | | 2 | | 4,00 |
| 12 | Dou feedback sobre seus desempenhos? | | | | 2 | | 4,00 |
| 13 | Explico que o desempenho deles é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | | | 2 | 5,00 |
| 14 | Divulgo indicadores para acompanhamento das metas individuais? | | | | 1 | 1 | 4,50 |
| 15 | Desenvolvo a tomada de responsabilidades e iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | | 1 | 1 | 4,50 |
| 16 | Coopero quanto as atividades individuais? | | | | | 2 | 5,00 |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | | |

APÊNDICE N: Respostas dos questionários aplicados aos gestores totais das respostas

| TOTAL B (18) | QUESTÕES (eu em relação aos meus subordinados) | DISCORDO | | NEM CONCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|--------------|---|------------|----------|--------------|----------|------------|------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | NEM DISCORDO | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Apresento a missão, visão e a estratégia corporativa? | 5 | 2 | 1 | 5 | 5 | 3,17 |
| 2 | Oriento quanto as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | 3 | 1 | 1 | 0 | 13 | 4,06 |
| 3 | Converso sobre o propósito e o futuro da empresa? | 0 | 2 | 2 | 10 | 4 | 3,89 |
| 4 | Tenho o hábito de auxiliar no planejamento das tarefas visando uma melhor eficiência? | 0 | 1 | 3 | 7 | 7 | 4,11 |
| 5 | Comunico sobre a evolução ou retrocesso do desempenho? | 1 | 1 | 5 | 5 | 6 | 3,78 |
| 6 | Partilho qual o aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | 5 | 2 | 2 | 2 | 7 | 3,22 |
| 7 | Acompanho suas metas e objetivos? | 1 | 3 | 1 | 6 | 7 | 3,83 |
| 8 | Corrijo o que deve ser realizado para garantir crescimento e prosperidade deles? | 5 | 3 | 1 | 2 | 7 | 3,17 |
| 9 | Incentivo para que identifiquem oportunidades e prospectem negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | 0 | 0 | 0 | 8 | 10 | 4,56 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como realizo a avaliação de desempenho atualmente? | 0 | 0 | 4 | 8 | 6 | 4,11 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | 0 | 5 | 6 | 6 | 1 | 3,17 |
| 12 | Dou feedback sobre seus desempenhos? | 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3,56 |
| 13 | Explico que o desempenho deles é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | 5 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2,89 |
| 14 | Divulgo indicadores para acompanhamento das metas individuais? | 6 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2,94 |
| 15 | Desenvolvo a tomada de responsabilidades e iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | 0 | 0 | 2 | 9 | 7 | 4,28 |
| 16 | Coopero quanto as atividades individuais? | 0 | 0 | 3 | 4 | 11 | 4,44 |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | | |

APÊNDICE O: Respostas dos questionários aplicados aos gestores como subordinados do setor PJ (1)

| C1 (11) | QUESTÕES (eu como subordinado) | DISCORDO | | NEM CONCORDO NEM DISCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|------------|---|------------|----------|------------------------------------|----------|------------|------------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | 2 | 5 | 4 | 4,18 |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | | 3 | 8 | 4,73 |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | | | 2 | 6 | 2 | 3,64 |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | | | | 2 | 9 | 4,82 |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | | | | 6 | 5 | 4,45 |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | | 3 | 8 | 4,73 |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | | | | | 11 | 5,00 |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | | | | 2 | 9 | 4,82 |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | | 2 | 9 | 4,82 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | | 5 | 2 | 4 | | 2,91 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | 3 | 3 | 1 | 4 | | 2,55 |
| 12 | Recebo feedback sobre meu desempenho? | | 2 | 1 | 6 | 2 | 3,73 |
| 13 | Entendo que o meu desempenho é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | | 6 | 5 | 4,45 |
| 14 | A empresa define indicadores para acompanhamento das metas individuais e estes são divulgados a mim? | | | | | 11 | 5,00 |
| 15 | Assumo responsabilidades e tomo iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | | 1 | 10 | 4,91 |
| 16 | Não estou preocupado apenas com minhas atividades mas com os resultados globais da empresa? | | | 2 | 3 | 6 | 4,36 |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | | |

APÊNDICE P: Respostas dos questionários aplicados aos gestores como subordinados do setor PF (2)

| C2 (7) | QUESTÕES (eu como subordinado) | DISCORDO | | NEM CONCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|-----------|---|------------|----------|--------------|----------|------------|------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | NEM DISCORDO | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | | 2 | 5 | 4,71 |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | | 1 | 6 | 4,86 |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | | | 1 | 2 | 4 | 4,43 |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | | | 1 | 3 | 3 | 4,29 |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | | | 2 | 3 | 2 | 4,00 |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | | | 7 | 5,00 |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | | | | | 7 | 5,00 |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | | | | 1 | 6 | 4,86 |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | | 2 | 5 | 4,71 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | | | 1 | 5 | 1 | 4,00 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | 1 | 1 | 4 | 1 | 3,71 |
| 12 | Recebo feedback sobre meu desempenho? | | | | 2 | 5 | 4,71 |
| 13 | Entendo que o meu desempenho é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | | 3 | 4 | 4,57 |
| 14 | A empresa define indicadores para acompanhamento das metas individuais e estes são divulgados a mim? | | | | | 7 | 5,00 |
| 15 | Assumo responsabilidades e tomo iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | | 1 | 6 | 4,86 |
| 16 | Não estou preocupado apenas com minhas atividades mas com os resultados globais da empresa? | | | | 1 | 6 | 4,86 |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | | |

APÊNDICE Q: Respostas dos questionários aplicados aos gestores como subordinados do setor PSO (3)

| C3 (2) | QUESTÕES (eu como subordinado) | DISCORDO | | NEM CONCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|-----------|---|------------|----------|-----------------|----------|------------|------------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | | | | | 2 | 5,00 |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | | | | | 2 | 5,00 |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | | | | | 2 | 5,00 |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | | | | 1 | 1 | 4,50 |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | | | | 1 | 1 | 4,50 |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | | | | | 2 | 5,00 |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | | | | 1 | 1 | 4,50 |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | | | | | 2 | 5,00 |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | | | | | 2 | 5,00 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | | | | 2 | | 4,00 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | | | | 2 | | 4,00 |
| 12 | Recebo feedback sobre meu desempenho? | | | | 1 | 1 | 4,50 |
| 13 | Entendo que o meu desempenho é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | | | | | 2 | 5,00 |
| 14 | A empresa define indicadores para acompanhamento das metas individuais e estes são divulgados a mim? | | | | | 2 | 5,00 |
| 15 | Assumo responsabilidades e tomo iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | | | | | 2 | 5,00 |
| 16 | Não estou preocupado apenas com minhas atividades mas com os resultados globais da empresa? | | | | | 2 | 5,00 |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | | |

APÊNDICE R: Respostas dos questionários aplicados aos gestores como subordinados totais das respostas

| TOTAL C (20) | QUESTÕES | DISCORDO | | NEM CONCORDO | CONCORDO | | grau de concordância (média) |
|-----------------|---|------------|----------|--------------|----------|------------|---------------------------------|
| | | TOTALMENTE | UM POUCO | NEM DISCORDO | UM POUCO | TOTALMENTE | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Conheço a missão, visão e a estratégia corporativa? | 0 | 0 | 2 | 7 | 11 | 4,45 |
| 2 | Conheço as ações que levarão ao atingimento dos objetivos e metas? | 0 | 0 | 0 | 4 | 16 | 4,80 |
| 3 | Conheço o propósito e entendo o futuro da empresa? | 0 | 0 | 3 | 8 | 8 | 4,05 |
| 4 | Tenho o hábito de planejar minhas tarefas visando uma melhor eficiência? | 0 | 0 | 1 | 6 | 13 | 4,60 |
| 5 | Conheço a evolução ou retrocesso do meu desempenho ao longo do tempo? | 0 | 0 | 2 | 10 | 8 | 4,30 |
| 6 | Sei, hoje, qual o meu aproveitamento dos objetivos e das metas definidas? | 0 | 0 | 0 | 3 | 17 | 4,85 |
| 7 | Meu gestor conversa comigo sobre minhas metas e objetivos? | 0 | 0 | 0 | 1 | 19 | 4,95 |
| 8 | Sei o que deve ser atingido para garantir crescimento e prosperidade (próprio e da empresa)? | 0 | 0 | 0 | 3 | 17 | 4,85 |
| 9 | Identifico oportunidades e prospecto negócios tendo em mente os objetivos e metas da empresa? | 0 | 0 | 0 | 4 | 16 | 4,80 |
| 10 | Me sinto confiante da maneira como é realizada a avaliação de desempenho atualmente? | 0 | 5 | 3 | 11 | 1 | 3,40 |
| 11 | Acho justa a atual avaliação de desempenho? | 3 | 4 | 2 | 10 | 1 | 3,10 |
| 12 | Recebo feedback sobre meu desempenho? | 0 | 2 | 1 | 9 | 8 | 4,15 |
| 13 | Entendo que o meu desempenho é um processo essencial para que a organização atinja seus resultados esperados? | 0 | 0 | 0 | 9 | 11 | 4,55 |
| 14 | A empresa define indicadores para acompanhamento das metas individuais e estes são divulgados a mim? | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 5,00 |
| 15 | Assumo responsabilidades e tomo iniciativa frente aos objetivos e metas propostas pela empresa? | 0 | 0 | 0 | 2 | 18 | 4,90 |
| 16 | Não estou preocupado apenas com minhas atividades mas com os resultados globais da empresa? | 0 | 0 | 2 | 4 | 14 | 4,60 |
| 17 | Utilize este espaço para expor sua observação sobre avaliação de desempenho ou metas, é importante. | | | | | | |