



Proposta **Político-Pedagógica**
para atuação em gestão de pessoas

Banco do Brasil

Presidente: *Antônio Francisco de Lima Neto*

Vice-presidência Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental

Vice-presidente: *Luiz Oswaldo Sant'ago Moreira de Souza*

Diretoria Gestão de Pessoas

Diretor: *Juraci Masiero*

Brasília, julho de 2008

PROPOSTA POLÍTICO-PEDAGÓGICA PARA ATUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

“Aprender e ensinar com sentido é aprender e ensinar com um sonho na mente. 'Sentido' quer dizer caminho não percorrido, mas que se deseja percorrer, portanto, significa projeto, sonho, utopia. A pedagogia serve de guia para realizar esse sonho.”

Moacir Gadotti

Sumário

Introdução	5
Objetivos	7
O Banco do Brasil e seus Desafios no Bicentenário	9
O Profissional	11
Gestão de Pessoas – Da Criação do DESED aos Dias Atuais.....	13
1. A Pedagogia do BB.....	14
1.1 O Processo Educacional	16
1.2 Princípios Educacionais	18
2. A Identificação e a Seleção de Profissionais.....	19
2.1 Princípios para Identificação e Seleção de Profissionais.....	21
3. A Avaliação de Desempenho	22
3.1 Princípios de Avaliação de Desempenho	23
4. Diretrizes para Atuação em Gestão de Pessoas.....	24
5. Colaboradores.....	26
5.1 Premissas para Formação e Atuação	27
5.2 Valorização	27
Palavras Finais	29
Bibliografia.....	31

Introdução

O escopo das propostas ou dos projetos político-pedagógicos é provocar a reflexão e explicitar as concepções teóricas e as diretrizes para ações de educação.

Para o Banco do Brasil, uma proposta pedagógica tem a finalidade de orientar a formação e o desenvolvimento dos seus funcionários. Para isso, aponta os eixos condutores do processo de educação permanente no âmbito organizacional e orienta também os processos de identificação e seleção de profissionais e de avaliação de desempenho numa perspectiva de desenvolvimento das pessoas.

Ao longo de sua história, o Banco produziu políticas e estratégias com vistas à formação e ao desenvolvimento do pessoal. Muitas dessas continuam atuais e estão consolidadas nesta proposta. Representam o pioneirismo, a sabedoria e a experiência dos que fizeram a história educacional do Banco.

É de se advertir, porém, que a construção de diretrizes pedagógicas é contínua e inacabável. A cada dia, situações novas implicam reflexões e revisões de estratégias e encaminhamentos das organizações, como por exemplo: a complexificação da vida social e econômica, a crescente conscientização política, cultural, da responsabilidade socioambiental das empresas, assim como o avanço da consciência dos direitos dos funcionários, especificamente do direito à sua formação humana, cultural e profissional.

Esta proposta é política porque busca a transformação da realidade empresarial, objetivando a superação dos problemas sociais, ambientais e econômicos, presentes no mundo contemporâneo, de maneira particular em nossa sociedade. É política, ainda, por ter como referente ético-político a garantia do direito dos profissionais do Banco de realizar sua permanente formação.

É pedagógica porque, ao sistematizar a conexão entre a teoria do processo educacional, as práticas de ensino-aprendizagem utilizadas

e a aplicação do conhecimento na empresa, estabelece meios para se compreender por que e como se ensina, se aprende e se forma um ser humano.

Por sua natureza, considera-se esta proposta como “pronta” e “provisória”. Pronta porque pretende ação imediata na realidade atual; provisória porque os processos de construção, acompanhamento e reconstrução são contínuos.

Objetivos

- Estabelecer as linhas conceituais e metodológicas orientadoras das ações de desenvolvimento e de educação no Banco do Brasil.
- Subsidiar a análise e a avaliação das soluções em gestão de pessoas desenvolvidas internamente, em parceria ou adquiridas no mercado.
- Valorizar os locais de trabalho como comunidades de aprendizagem focadas no desenvolvimento humano dos funcionários.
- Orientar a formação permanente dos técnicos, educadores e colaboradores que atuam na Universidade Corporativa Banco do Brasil e nas Gerências Regionais Gestão de Pessoas – Gepes.
- Orientar a formação de gestores para o desenvolvimento das competências necessárias à atuação como gestores-educadores.
- Subsidiar as decisões gerenciais da Diretoria Gestão de Pessoas direcionadas à integração e à articulação dos seus subsistemas, da seleção de pessoal à avaliação de desempenho, buscando consonância entre princípios, métodos e ações.

O Banco do Brasil e seus Desafios no Bicentenário

O Banco do Brasil, ao longo dos seus 200 anos de história, tornou-se o maior conglomerado financeiro da América Latina. Está representado em todo o País e também nos principais centros econômicos do mundo.

Reunindo várias coligadas, situa-se na vanguarda da atuação empresarial como banco de mercado e relaciona-se com clientes e parceiros negociais, objetivando a obtenção de resultados sustentáveis, baseando sua atuação em princípios éticos e de responsabilidade socioambiental.

Os constantes realinhamentos e as instabilidades da economia globalizada, acelerados e imprevisíveis, exigem mais do que sintonia fina da Empresa ao interpretar dados e escolher alternativas. Neste cenário destacam-se: a internacionalização dos negócios e das atividades agrícolas e industriais, a crescente complexidade do mercado financeiro e, sobretudo, os desafios impostos pela concorrência.

Ao mesmo tempo, cumpre funções de instituição controlada pela União, como agente financeiro de políticas estatais de desenvolvimento econômico, inclusão social, distribuição de renda e sustentabilidade ambiental.

A implantação da Estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável, as mudanças na política de crédito e a adesão à Agenda do Milênio – proposta pela Organização das Nações Unidas – acentuam o papel do Banco como agente de desenvolvimento sustentável.

Para cumprir seu duplo papel, o Direcionamento Estratégico da Empresa aponta a necessidade de contínuo aprimoramento e grande capacidade de inovação, características indispensáveis para manter a efetividade e a liderança no mercado.

Todas essas mudanças impactam na formação do pessoal. O dilema é educar para o novo sem perder os valores tradicionais e a cultura da Empresa, não permitindo que a pressa e a competitividade degradem a qualidade e o sentido da capacitação dos funcionários, um dos pilares da qualidade de vida no Banco.

O Profissional

O contexto empresarial apresentado, altamente dinâmico, nos leva a concluir que o Banco precisa reunir funcionários igualmente dinâmicos que possam situar-se como protagonistas de sua trajetória pessoal e profissional. Que sejam capazes de se manter atualizados com os acontecimentos do mundo e, a partir de seus valores e relacionamentos, refletir sobre a influência desses fatos na organização do trabalho e na sociedade. Que elaborem, por fim, respostas novas aos novos problemas.

Essa atitude exige do profissional o comprometimento ético, assim como exige do Banco a oferta de condições de desenvolvimento e de trabalho para que sejam firmados compromissos nas seguintes dimensões:

- **Compromissos consigo mesmo:** autodesenvolvimento, autonomia, autoconhecimento, qualidade de vida, construção de projeto de vida (pessoal e profissional) e coerência entre sua prática e seus valores.
- **Compromissos com os outros sujeitos:** apoio mútuo, aprendizagem coletiva, cooperação, solidariedade, empatia, reciprocidade, transparência, atitude dialógica, tolerância, aceitação e valorização da diversidade humana.
- **Compromissos com o trabalho:** reflexão sobre a natureza e o sentido do trabalho, aprimoramento permanente da sua qualificação – por meio do acompanhamento das ciências e tecnologias – e de sua atuação profissional – por meio da sua participação na construção e reconstrução da realidade.
- **Compromissos com a Organização:** conhecimento e realização das estratégias e dos objetivos organizacionais, seja no âmbito mercadológico ou no tocante às suas funções sociais, gerindo as possíveis tensões entre esses dois papéis.

- **Compromissos com a sociedade:** atuação crítica, democrática e transformadora nas redes sociais em que se insere, para fortalecer os princípios de solidariedade, justiça social, cidadania e sustentabilidade ambiental.

Os profissionais que ocupam cargos gerenciais, além de assumirem postura dinâmica e consciente – essencial para o bom desempenho –, precisam empreender, ainda, ações educativas para desenvolver as pessoas das equipes que lideram, tanto no aspecto das competências interpessoais, auxiliando-as no estabelecimento desses compromissos, quanto no âmbito das competências técnicas ligadas ao saber fazer nas diversas áreas de atuação.

Gestão de Pessoas - Da Criação do Desed aos Dias Atuais

O caminho começou a ser traçado na década de 60, quando o País vivia um período de grande efervescência cultural-político-social. Na área educacional, o movimento escolanovista – que havia colocado em xeque conceitos e práticas do ensino tradicional – e o movimento de educação popular – responsável pela recuperação do vínculo educação-cidadania-emancipação – passaram a dialogar com a pedagogia do trabalho, cuja ênfase está nas dimensões formativas do próprio trabalho, consideradas a intervenção na realidade e as transformações sociais que dele decorrem.

Esse diálogo possibilitou o avanço da consciência dos direitos aos saberes sobre o trabalho e à sua humanização, de forma a recuperar as relações entre trabalho, cidadania e formação. É no trabalho enquanto matriz formadora que a educação encontra sua articulação com a ciência, a tecnologia e a qualificação dos trabalhadores, ou seja, o próprio trabalho é formador.

Neste cenário efervescente, no embate entre a visão técnico-liberal e uma abordagem humanizadora da relação trabalho-educação, se instituiu o DESED – Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal, em maio de 1965. Com uma tendência vanguardista, o pensamento de educadores progressistas denunciava que o pragmatismo do treinamento não seria capaz de propiciar aos homens a expressão de todas as suas potencialidades. A criação do DESED é um marco, pois a partir desse momento o Banco ampliou seu processo de recrutamento e seleção, sistematizou os primeiros cursos e programas educacionais e iniciou o processo formal de avaliação de desempenho dos funcionários. Além disso, o Departamento inovou a educação da Empresa ao promover a democratização da sala de aula com o ensino socializado com enfoque construtivista.

Um legado típico do DESED, a abertura para o novo, marca as ações em Gestão de Pessoas nos tempos atuais. Na entrada deste século,

por exemplo, ganharam força na Empresa os debates sobre a gestão do conhecimento, as certificações de conhecimentos, bem como o desenvolvimento de competências e suas influências na condução das ações educacionais. A abrangência destes temas não permite um olhar isolado sobre a educação e aponta a necessidade de uma visão sistêmica e integrada sobre a interdependência e as interligações dos diversos processos inerentes à Gestão de Pessoas, especialmente daqueles relacionados ao desenvolvimento das potencialidades humanas dos funcionários.

É com base nessa integração que a Diretoria Gestão de Pessoas pensa a sua prática, que é a expressão de uma cultura própria, baseada em marcos de referência – teóricos, políticos, pedagógicos e éticos. A construção e a reconstrução permanente destes marcos se dão a partir de diferentes visões de mundo, de homem, de trabalho e de sociedade, resultantes da influência de inúmeros pensadores que ajudaram a construir o caminho trilhado pela área.

1. A Pedagogia do BB

A relação entre trabalho e educação tem sido objeto de estudo de inúmeros pensadores da educação, sobretudo daqueles que se dedicam à Pedagogia Empresarial, ou seja, aos processos de formação e desenvolvimento humano nas organizações.

Num artigo sobre o tema, Miguel Arroyo diz que “padecemos de uma tradição pedagógica que apenas vê educação na informação, instrução, verbalização ou no cultivo do intelecto, enquanto o trabalho sempre cultivou a totalidade do aprendizado, da constituição humana” (1991).

Para Arroyo, o trabalho é categoria central no processo educativo porque, por seu intermédio, o homem se humaniza e se faz profis-

sional competente, crítico e consciente. A atividade profissional o desenvolve não só tecnicamente, mas também como cidadão – ao tomar consciência dos problemas sociais – e como pessoa – na sua capacidade de se relacionar com colegas, clientes e a comunidade.

Se é fato que a exigência de produtividade e a sobrecarga de trabalho induzem as empresas a priorizar ações de caráter repetitivo que pouco permitem a expressão da individualidade, e até a inibem, não decorre daí aceitar, de modo fatalista, a degradação das condições de trabalho, nem descuidar da educação emancipadora, mesmo num meio laboral cercado de tensões.

Se de um lado existe a convicção da importância e do dever da formação de um ser humano integral – que sente, pensa e age –, do outro existe a tendência mercadológica de reconhecê-lo apenas como o profissional que desempenha suas tarefas de acordo com o esperado. A consciência, o trato e a gestão dessa tensão devem ser potencializados como elementos formativos, com vistas à redução da distância entre a capacidade de intervenção na realidade e a formação intelectual, ética, estética, cultural, científica e tecnológica dos trabalhadores, atualmente reclamada pelos movimentos sociais. Isso implica compreender o ser humano como um ser de intervenção pelo trabalho, no qual põe em ação a totalidade de sua condição humana.

Acrescenta-se aí o destaque que as iniciativas de treinamento, desenvolvimento e educação vêm ganhando nos planejamentos estratégicos das empresas, para que estas possam acompanhar as rápidas mudanças de cenário e a velocidade imposta pelo mercado, conforme afirma Rogério Córdova: “a dinâmica da sociedade contemporânea colocou na ordem do dia a educação permanente como uma necessidade incontornável no mundo do trabalho ou, mais especificamente, no mundo das organizações e das empresas”.

Estas reflexões possibilitam a expansão do conceito de treinamento para uma concepção mais ampla de educação e formação no trabalho, abrangendo o desenvolvimento humano e profissional.

Podemos concluir, então, que as políticas de desenvolvimento no âmbito das organizações são chamadas a combater o trabalho como atividade alienante e a reconhecê-lo como fator de produção e de formação dos trabalhadores e da empresa. Trata-se de promover a união indissociável entre o pensar e o fazer e a compreensão do sentido do trabalho, como formas de evitar atividades mecânicas, alienadas e inibidoras da criatividade.

A aprendizagem não ocorrerá somente por meio de cursos ou na sala de aula, mas sim pela cultura e estrutura das empresas, pelas relações e condições de trabalho e pela postura desenvolvida dos gestores de equipes. Ou seja, a organização dos tempos e espaços e os valores que regem os convívios pessoais passam a ser os formadores ou deformadores dos profissionais trabalhadores da empresa. Nesse sentido, pretende-se que o Banco do Brasil se constitua como uma organização pedagógico-formadora.

1.1 O Processo Educacional

16

A ação educativa do BB, de maneira sistematizada, tem buscado a excelência em educação desde a criação do DESED, com o objetivo de oferecer condições de desenvolvimento pessoal e profissional aos funcionários da Organização.

A filosofia da educação foi amparada nas obras de Álvaro Vieira Pinto, defensor do caráter antropológico da educação; Teilhard de Chardin, teórico marcado por uma visão humanizadora; e Pierre Furter, ideólogo da educação permanente.

Os referenciais pedagógicos foram influenciados pelo pensamento de autores como Lauro de Oliveira Lima e Jean Piaget. A crítica feita pelo psicólogo Jean Piaget à escola tradicional, que “ensinava a copiar e não a pensar”, e as dinâmicas de grupo desenvolvidas a partir das idéias de Lauro de Oliveira Lima guardavam sintonia com a visão de mundo e a concepção de homem de Álvaro Vieira Pinto e Pierre Furter. Para Álvaro, o educando “é o sujeito da educação”, nunca objeto dela.

O pensamento de Paulo Freire foi somado ao dos autores citados, contribuindo decisivamente para a orientação pedagógica no BB. Desde então, suas idéias – cuja base considera a educação como diálogo, conscientização e compromisso com a transformação da realidade – tornaram-se referências para o planejamento e a condução das atividades educacionais.

Rubem Alves, ao defender a importância da afetividade nas relações educativas, ao conceber a educação como ato de amor e ao criticar a sociedade industrial e o autoritarismo, contribuiu consideravelmente para a melhoria dos relacionamentos interpessoais no Banco.

Em 2004, num seminário com especialistas de universidades francesas e brasileiras, educadores e o corpo técnico da área de educação do Banco discutiram a teoria da complexidade, de Edgar Morin, e a visão multirreferencial de Jacques Ardoino. As abordagens, incorporadas à formação dos educadores, continuam em debate interno, subsidiando a busca permanente de atualização e aprimoramento da práxis.

Nessa trajetória, foi central a ênfase nos processos formativos que passam pelo trabalho, pela produção científica e tecnológica e pelo conjunto de processos de intervenção do ser humano, ou seja, o próprio trabalho como princípio educativo. Tais concepções nos levaram a priorizar as dimensões formadoras da ciência, da tecnologia, da gestão e da intervenção humana.

Merecem destaque, ainda, os recentes investimentos e as experiências em Educação a Distância (EaD), tanto desenvolvidas internamente como por meio de parcerias com renomadas universidades. A crescente demanda por capacitação e a velocidade exigida pelos tempos modernos colocam a EaD como uma necessidade e um recurso eficaz em muitos casos, por oferecer flexibilidade, romper barreiras geográficas, incentivar a autonomia e democratizar o acesso à educação.

Diante do exposto, fica evidente que diversas concepções e diversos formatos e métodos educacionais foram desenvolvidos ou incorporados pelo Banco. Um amálgama de pensadores – cujas teorias deram

base às técnicas didáticas – e a salutar decisão de validar tudo na prática fundamentam os princípios que norteiam a formação no Banco.

1.2 Princípios Educacionais

- **O aluno como sujeito da aprendizagem** – O aprendiz é reconhecido como agente da educação, pois ele assume o compromisso com seu aprendizado, tendo o educador como facilitador deste processo. As tendências pedagógicas que buscam formatar o educando como sujeito passivo, mero receptor, são rejeitadas.
- **Diálogo e conscientização** – O trabalho docente é conduzido por meio do diálogo, com respeito mútuo entre educador e educando, para a elaboração conjunta do saber que busca sempre a conscientização sobre a realidade e a capacidade de nela intervir.
- **Problematização da realidade** – Os temas estudados referem-se a questões concretas e são discutidos de maneira não dogmática, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica. Quando o homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses, procurar soluções e tentar transformá-la.
- **Abordagem complexa e visão multirreferencial** – O estudo e a reflexão sobre os temas apresentados são conduzidos sob um enfoque sistêmico e articulado, a partir da conjugação de diferentes perspectivas.
- **Aprender a aprender** – Mais do que a construção de determinado conhecimento, o trabalho educativo objetiva desenvolver no educando a capacidade de aprender.

2. A Identificação e a Seleção de Profissionais

O processo de recrutamento no Banco surgiu em 1917, com o primeiro concurso público, mas foi a partir da criação do DESED

que as seleções externas e internas ganharam novo impulso. De um lado, as seleções externas com a utilização de tecnologias avançadas para a elaboração e a aplicação de provas. Do outro, as seleções internas, tendo a Psicologia como base, com a utilização de testes psicotécnicos, perfis profissiográficos e entrevistas para escolher os funcionários mais preparados para os diversos níveis de carreira na Empresa.

No decorrer da década de 80, com o acompanhamento da evolução dos processos de recrutamento e seleção no mercado, testes projetivos de personalidade ganharam destaque nas práticas internas de escolha de pessoas. Porém, em razão da complexidade da aplicação e da correção dos testes e pela percepção de que o comportamento era o que a Empresa precisava conhecer, começaram a ser utilizadas as dinâmicas de grupo e as provas situacionais, que permitiam avaliar grandes grupos com agilidade, precisão e ênfase no processo dinâmico da personalidade.

O referencial teórico dos processos seletivos passou a ser a Fenomenologia, com base em uma visão existencialista. Fenomenologia é o estudo do fenômeno, ou seja, de tudo o que se mostra em si mesmo. Foi Edmund Husserl quem formulou as principais linhas dessa abordagem do real e abriu caminho de reflexão para filósofos como Heidegger, Jaspers, Sartre, Merleaus-Ponty, unindo o pensamento fenomenológico ao existencial.

A finalidade é um conhecimento rigoroso do fenômeno, isto é, o fenômeno puro e absoluto, que ocorre de forma imediata, antes de qualquer juízo ou reflexão, livre de preconceitos por parte do observador e com valor universal para todos os homens e em todas as épocas.

Em acompanhamento à evolução tecnológica, em meados da década de 90, no contexto da valorização da competência profissional, foi criado o Sistema TAO – Talentos e Oportunidades, como forma de

divulgar os critérios para as oportunidades de carreira no Banco. Trata-se de um sistema de recrutamento interno, informatizado, que estabelece uma relação entre o histórico profissional e as experiências do candidato e as necessidades da Empresa. Sua utilização permite a valorização do funcionário pelas suas potencialidades humanas – aí incluídas as profissionais –, a divulgação de oportunidades de atuação na Organização, além de auxiliar o planejamento de carreira e estimular a movimentação de pessoal nas diversas unidades e segmentos do Banco, de acordo com os diferentes perfis profissionais existentes na Empresa.

A fim de auxiliar o desenvolvimento do funcionário, o perfil desejado para cada função – buscando abranger a totalidade das potencialidades humanas do trabalhador – é divulgado previamente aos candidatos e, ao final do processo, é realizado o feedback, no qual são apontados os pontos fortes e as oportunidades de aprimoramento que forem percebidos no decorrer do processo de seleção.

É importante ressaltar que essa abordagem não pretende conduzir o processo mediante uma visão naturalizada ou por intermédio da possível hierarquização das pessoas a partir de critérios como ter mais ou ter menos talentos e competências, mas sim de gerar subsídios a fim de orientar os funcionários para que se desenvolvam de acordo com as suas expectativas e as necessidades do Banco. O modelo proposto propicia o compartilhamento da gestão da carreira entre o funcionário e a Empresa, considerando as necessidades, as expectativas e as aspirações de ambos.

O profissional do Banco, nesse contexto como sujeito do seu processo formativo, participa da ação que gera seu próprio desenvolvimento, sendo capaz de aprender e aprimorar seus conhecimentos e suas habilidades. A Organização tem como premissas respeitar e valorizar a diversidade dos seus profissionais que carregam em si conhecimentos e valores pessoais que são assumidos e se articulam com a cultura, os conhecimentos e os valores do próprio Banco.

Atualmente, no BB, a identificação e a seleção de profissionais acontecem como um processo aprimorado pela prática, fruto de reflexão, estudo, pesquisa e discussão. A ética e o respeito são considerados pressupostos essenciais na relação com os funcionários. O cuidado com as pessoas é a base para o modelo que oferece à Organização, além da alçada de decisão e nomeação, instrumentos democráticos e transparentes para a escolha dos profissionais.

2.1 Princípios para Identificação e Seleção de Profissionais

- **Isonomia** – Os processos seletivos buscam garantir a igualdade de condições aos funcionários durante o processo de avaliação, a partir da aplicação de normas específicas de condução, usando como parâmetros os critérios estabelecidos em cada evento.
- **Clareza e transparência** – Os processos seletivos pautam-se pela transparência e pela ampla divulgação dos critérios estabelecidos.
- **Meritocracia** – A ascensão profissional considera os conhecimentos, as habilidades e as experiências adquiridas pelos funcionários no decorrer da sua história pessoal e profissional.
- **Proatividade** – São identificados, de forma contínua e permanente, funcionários interessados para o preenchimento de vagas existentes.

3. A Avaliação de Desempenho

Embora o Banco do Brasil avalie formalmente o desempenho dos seus funcionários desde a década de 60, a avaliação de desempenho, nos moldes como hoje entendemos, teve início em 1982. O avanço atribuído

a este período é a criação de um processo mais aberto e participativo em relação aos sistemas anteriores, o que abriu caminho para a concepção de que a avaliação de desempenho deve orientar a capacitação e o desenvolvimento do funcionário de maneira articulada.

Essa concepção foi legitimada em 1998, com a criação da GDP – Gestão de Desempenho Profissional. O modelo teórico que embasou a criação da GDP foi o Balanced Score Card (BSC), instrumento que objetiva estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores financeiros e não-financeiros, a orientação estratégica da organização. A GDP continuou avaliando o comportamento do funcionário, mas incorporou a avaliação da contribuição de cada profissional para a obtenção dos resultados da sua unidade e da Empresa.

A Avaliação de Desempenho, hoje utilizada, é resultado de mais uma etapa de aprimoramento do sistema. Agora denominada de Gestão de Desempenho por Competências, tem por finalidade valorizar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos profissionais de maneira articulada à contribuição que trazem para os resultados da sua unidade e, conseqüentemente, para o cumprimento da missão da Empresa.

As competências que compõem o modelo estão categorizadas em fundamentais, gerenciais e específicas. São mapeadas levando-se em consideração as estratégias corporativas e contemplam desde princípios éticos e valores humanos universais até o domínio de processos, todos necessários à atuação da Empresa. O atual sistema também incorporou a perspectiva Sociedade, antes não existente, sinalizando a preocupação do Banco não só com o negócio propriamente dito, mas também com o meio ambiente e a sociedade em que a Empresa está inserida.

Se por um lado a avaliação é objetiva, pois é definida pelos resultados alcançados pela unidade, por outro está permeada pela subjetividade percebida na avaliação das competências. Essa lógica justifica a opção por um modelo com múltiplas fontes de origem – superior, pares (colegas), subordinados e auto-avaliação.

A partir da formalização da avaliação, a modelagem da Gestão de Desempenho por Competências disponibiliza o Plano de Desenvolvimento de Competências – PDC. Trata-se de um sistema pelo qual o funcionário identifica ações de desenvolvimento – cursos, vídeos, bibliografias, etc. – que estão relacionadas às eventuais competências cujo desenvolvimento ou aprimoramento seja considerado necessário. Embora a elaboração do PDC não seja obrigatória, é recomendado que o funcionário o faça, orientado inclusive pelo seu gestor. Um dos principais objetivos do processo é disponibilizar aos funcionários um sistema de diagnóstico e orientação para sua trajetória profissional, na medida em que indica possíveis lacunas de desempenho e auxilia o planejamento das ações de desenvolvimento.

3.1 Princípios de Avaliação de Desempenho

- **Avaliação por competências e múltiplas fontes** – A avaliação é mais objetiva, considerando a descrição de competências avaliadas, e mais fidedigna, considerando as percepções das múltiplas fontes.
- **Condução participativa** – O modelo prevê a participação ativa e efetiva de todos os funcionários no processo e, por consequência, no desenvolvimento profissional de cada um. Todas as fontes avaliatórias são responsáveis pelo planejamento, acompanhamento e resultado final da avaliação.
- **Foco no desenvolvimento** – A gestão do desempenho possibilita auto-análise, de forma a estimular e contribuir para o aprimoramento pessoal e profissional. Não constitui instrumento de coerção ou punição.
- **Instrumento de gestão** – As informações obtidas a partir da avaliação auxiliam o gestor no gerenciamento do desempenho de sua equipe e subsidiam outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

4. Diretrizes para Atuação em Gestão de Pessoas

- **Democratizar o acesso ao saber e às oportunidades** – O acesso ao conhecimento e à ascensão profissional é oferecido a todos os profissionais, respeitada a diversidade existente na Empresa, independentemente do nível hierárquico e da região em que se encontram.
- **Educar de forma contínua e permanente** – O desenvolvimento humano e profissional dos funcionários fundamenta-se como um processo contínuo, que ocorre ao longo de toda a sua carreira.
- **Compartilhar a responsabilidade da gestão da carreira** – Os programas de formação e ascensão devem equacionar eventuais tensões entre as estratégias organizacionais e as expectativas de crescimento dos funcionários, considerando as necessidades e as aspirações de ambos.
- **Sistematizar e integrar ações** – As políticas e os programas de educação, ascensão profissional e avaliação de desempenho, formulados em estreita relação com o trabalho, buscam a coerência entre si e seguem uma seqüência pré-determinada e sistematizada.
- **Avaliar sistematicamente** – Os processos de avaliação (aprendizagem, reação e impacto no trabalho) devem fornecer informações para o aperfeiçoamento das ações educativas e de recrutamento e seleção, indicando os pontos fortes e os aspectos que necessitam ser aprimorados.
- **Utilizar as Novas Tecnologias da Comunicação e da Informação** – O uso das novas tecnologias de comunicação e informação permite uma nova relação de tempo e espaço, desenvolvendo novas formas de relacionamento das pessoas com o mundo.

- **Selecionar e formar Gestores Desenvolvedores** – Para que se estabeleça um clima de formação permanente nos locais de trabalho, é fundamental que o gestor esteja consciente do seu papel de formador e que atue como facilitador da construção e da troca de conhecimentos nas equipes. A atitude do gestor deve ser exemplo no ambiente profissional e deve reforçar seu compromisso com a equipe, o trabalho e a Empresa.
- **Alinhar as ações à estratégia corporativa** – Para auxiliar o Banco na concretização da sua visão de futuro e no desenvolvimento de suas crenças e seus valores, consolidando o compromisso da Organização com os acionistas, os clientes, a sociedade e os funcionários, é imprescindível o alinhamento dos processos de Gestão de Pessoas às estratégias corporativas.
- **Produzir e compartilhar conhecimentos** – Como um centro de gestão de pessoas, a área deve incentivar e valorizar a pesquisa, a produção e o compartilhamento de conhecimentos e, também, desenvolver mecanismos de disseminação para toda a Empresa. O estabelecimento de parcerias com outras instituições e a busca constante de atualização devem auxiliar a produção de novas metodologias e novos conhecimentos.
- **Contribuir para o fortalecimento da cultura de Responsabilidade Socioambiental no BB** – A postura de responsabilidade socioambiental contribui para o desenvolvimento de um novo sistema de valores para a sociedade, que tem como referencial maior o respeito à vida humana e ao meio ambiente, condição indispensável para a sustentabilidade da própria humanidade.

5. Colaboradores

Os colaboradores – educadores, selecionadores, orientadores profissionais, entre outros – são profissionais das diversas áreas do Banco

que colaboram na realização de ações de educação e desenvolvimento na Organização.

Estes profissionais contribuem significativamente para o alcance das metas e dos objetivos organizacionais por meio da sua atuação voltada para o desenvolvimento dos colegas, inclusive no seu local de trabalho. Também provocam a ação reflexiva, a evolução para a consciência crítica e a capacidade de ação, possibilitando as transformações necessárias no ambiente de trabalho. Por sua atuação ética e coerente com a prática profissional, os colaboradores devem constituir exemplo para os demais colegas. Destaca-se, ainda, o papel que assumem nas suas atuações: o de representantes da Diretoria Gestão de Pessoas, responsáveis pela disseminação das políticas e dos principais programas da área. Num olhar mais abrangente, representam mesmo o próprio Banco, as políticas e os programas de toda a Empresa.

5.1 Premissas para Formação e Atuação¹

A formação e a atuação dos colaboradores devem estar ancoradas em padrões éticos e nas seguintes premissas, exigidas para a realização de suas atividades:

- **abertura para o novo;**
- **rejeição a qualquer forma de discriminação;**
- **respeito à autonomia e aos saberes dos demais;**
- **disponibilidade para o diálogo;**
- **reflexão crítica sobre a prática docente;**
- **convicção de que a mudança da realidade é possível;**
- **alegria e esperança.**

¹Com base em Paulo Freire: "Pedagogia da Autonomia" (1996).

A formação destes colaboradores fundamenta-se na estratégia de educação contínua e permanente, ou seja, algo que ocorre ao longo de toda a carreira do indivíduo, que está em constante processo de transformação e de crescimento e que representa a contínua construção do ser humano, do seu saber e das suas aptidões, assim como da sua faculdade de julgar e de agir.

5.2 Valorização

A Diretoria Gestão de Pessoas reconhece e valoriza a dedicação e as contribuições de seus colaboradores, uma vez que estes profissionais tecnicamente preparados, críticos e conscientes potencializam o desenvolvimento do capital humano e intelectual do BB.

Por sua atuação formativa, seja nas Gepes Regionais, ou seja, no ambiente de trabalho, ao facilitar a compreensão da dimensão institucional e da dinâmica organizacional do BB e ao contribuir de forma positiva para as relações interpessoais, esses profissionais também devem ser valorizados nas suas dependências, principalmente por seus gestores.

Palavras Finais

Pronta, porque deve ir à prática imediatamente em busca de validação. Provisória, porque carente de atualização e constante aprimoramento. Assim se colocou esta Proposta Político-Pedagógica na sua apresentação.

O produto do esforço de muitos profissionais da educação no Banco do Brasil agora se oferece ao processo democrático e dialético da análise que definirá sua aplicabilidade.

Esta PPP, por ser pioneira, necessita de consensos tanto quanto motivará dissensos, naturais no debate de tema tão complexo como a práxis educativa. O fechamento das conclusões será, certamente, enriquecedor e indicativo de ações objetivas.

Cabe por justo e merecido o agradecimento a quantos colaboraram para que chegássemos aonde transita hoje a prática pedagógica do BB, bem como aos críticos deste trabalho, pelo muito que fizeram pelo aperfeiçoamento dos fundamentos e das práticas nele propostos.

Bibliografia

ALVES, Rubem Azevedo. *Estórias de Quem Gosta de Ensinar*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1985.

_____. *Conversas com Quem Gosta de Ensinar*. 28. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

AUGRAS, Monique. *O Ser da Compreensão – Fenomenologia da Situação de Psicodiagnóstico*. Petrópolis: Vozes, 2002.

ARDOINO, Jacques. *Para uma Pedagogia Socialista*. Brasília (DF): Plano, 2003.

ARROYO, Miguel. *Parecer sobre a Reformulação do Curso de Formação de Instrutores*. CEFOR Belo Horizonte, Banco do Brasil, 1994.

_____. "Revedo os vínculos entre trabalho e educação: Elementos da formação humana" In: Silva, Tomaz Tadeu (org.). *Trabalho, educação e prática social*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

BANCO DO BRASIL. *Curso Fundamentos da Prática Educativa no BB*. Brasília: UniBB, 2007.

_____. *Educação no Trabalho, Isso é Possível?* Caderno de Atualização do Instrutor – Germinal. Brasília: n. 05, mai, 1996.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO Hugo Pena; DINIZ, João Batista Leite; VILHENA, Rosa Maria de Paula. *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHAUI, Marilena. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática, 2000.

CÓRDOVA, Rogério de Andrade. *Pedagogia Empresarial e/ou Pedagogia nas Empresas* (em busca de uma elucidação). Não publicado, SD.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 22. ed. Rio: Paz e Terra, 1993.

_____. *Educação e Mudança*. 20. ed. Rio: Paz e Terra, 1994.

_____. *Pedagogia da Autonomia – Saberes Necessários à Prática Educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FURTER, Pierre. *Educação e Reflexão*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

_____. *Educação e Vida*. Petrópolis: Vozes, 1970.

LIMA, Lauro de Oliveira. *Treinamento em Dinâmica de Grupo, no Lar, na Empresa e na Escola*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1976.

MERLEAU-PONTY, Maurice. *Fenomenologia da Percepção*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MORIN, Edgar. *Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.

MOSCOVICI, Fela. *Relações Interpessoais*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1980.

PIAGET, Jean. *Para Onde Vai a Educação?* 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

PINTO, Álvaro Vieira. *Sete Lições sobre a Educação de Adultos*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

ROUX, Jorge. *Recursos Humanos e Treinamento*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

