

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

MARLON MARQUES AGUIAR

AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

São Luís

2023

MARLON MARQUES AGUIAR

AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão.

Orientador: Dr. Alex Andrade Mesquita.

São Luís

2023

**Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a)
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA**

AGUIAR, MARLON MARQUES.

AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS / MARLON MARQUES AGUIAR. - 2023.

68 p.

Orientador(a): ALEX ANDRADE MESQUITA.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Psicologia/cch,
Universidade Federal do Maranhão, UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO,
2023.

1. Avaliação do desempenho. 2. Gestão de desempenho. 3. Instituições financeiras.
I. Mesquita, Alex Andrade. II. Título.

MARLON MARQUES AGUIAR

AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão.

Linha de Pesquisa: Trabalho, Saúde e Subjetividade.

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Componente 1: Prof. Dr. Felipe Sávio Cardoso Teles Monteiro
Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAR

Componente 2: Prof. Dr. José Rômulo Travassos da Silva
Universidade Federal do Maranhão – UFMA

Componente 3: Prof. Dr. Tadeu Gomes Teixeira
Universidade Federal do Maranhão – UFMA

Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita
Universidade Federal do Maranhão – UFMA
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

RESUMO

Avaliação é um processo de análise com início, meio e fim. Gerir o desempenho, é um processo contínuo, que envolve a definição de metas e o monitoramento dos resultados e seu feedback. As organizações utilizam-se de ferramentas de avaliação e gestão de desempenho por escrito e usando plataformas on-line. O novo perfil de mercado, caracterizado por configurações tecnológicas, sociais, econômicas em processo no mundo contemporâneo, tem modificado a feição das forças produtivas, com níveis cada vez mais elevados de competição nas organizações. O estudo teve como objetivo, identificar como as maiores instituições financeiras do país, realizam a avaliação e gestão de desempenho de seus funcionários. Como critério de amostragem se definiu os dois maiores bancos públicos, dois maiores bancos privados, a maior cooperativa de crédito do país e um banco digital. Foram conduzidas entrevistas com seis gerentes, pesquisa documental com manuais, panfletos e material on-line sobre avaliação e gestão do desempenho dos bancos. A coleta de dados se deu nos meses de Fevereiro a Maio, se utilizou da Análise de Conteúdo como técnica para a análise dos dados, identificando-se os elementos constituintes das políticas de avaliação e gestão de desempenho dos bancos, via questionário aplicado aos gerentes das instituições selecionadas. Os principais resultados obtidos foram no sentido de que, nas instituições financeiras selecionadas, há uma homogeneidade pela avaliação 360 graus como metodologia de avaliação. O estudo contribuiu teoricamente e metodologicamente para o campo da Avaliação e Gestão de Desempenho, pois apresentou um modelo recorrente, passível de replicação.

Palavras-chave: Avaliação do desempenho. Gestão de desempenho. Instituições financeiras

ABSTRACT

Evaluation is an analysis process with a beginning, middle and end. Managing performance is an ongoing process that involves setting targets and monitoring results and feedback. Organizations use performance assessment and management tools in writing and using online platforms. The new market profile, characterized by technological, social and economic configurations in process in the contemporary world, has changed the face of the productive forces, with increasingly high levels of competition in organizations. The study aimed to identify how the largest financial institutions in the country perform the evaluation and performance management of their employees. As a sampling criterion, the two largest public banks, two largest private banks, the largest credit union in the country and a digital bank were defined. Interviews were conducted with six managers, documentary research was carried out with manuals, pamphlets and online material on the assessment and management of bank performance. Data collection took place from February to May, Content Analysis was used as a technique for data analysis, identifying the constituent elements of the banks' performance evaluation and management policies, via a questionnaire applied to the managers of the selected institutions. The main results obtained were in the sense that, in the selected financial institutions, there is a homogeneity by the 360 degree evaluation as an evaluation methodology. The study contributed theoretically and methodologically to the field of Performance Assessment and Management, as it presented a recurrent model, capable of replication.

Keywords: People Management. Performance Management. Financial Institution.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -Principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura.....	21
Quadro 2 -Coleta de dados (Entrevista Semiestruturada).....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	- Avaliação de Desempenho
BACEN	- Banco Central do Brasil
BRADESCO	- Banco Brasileiro de Desconto
BSC	- Indicadores Balanceados de Desempenho
CEF	- Caixa Econômica Federal
CNPJ	- Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNS	- Comissão Nacional de Saúde
CPF	- Cadastro de Pessoa Física
DEA	- Análise por Envoltória de Dados
FGC	- Fundo Garantidor de Crédito
GB	- Gigabyte
GDP	- Gestão de Desempenho por Competência
IES	- Instituição de Ensino Superior
MEI	- Micro Empreendedor Individual
RAM	- Memória de Leitura Aleatória
SSD	- Dispositivo de Armazenamento de Dados Sólido
SICREDI	- Sistema de Crédito Cooperativo
TCLE	- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFMA	- Universidade Federal do Maranhão
WOCCU	- Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Avaliação de Desempenho	12
2.2 Gestão do Desempenho	17
2.3 Avaliação e Gestão do Desempenho no Setor Financeiro	22
3 MÉTODO	27
3.1 Delineamento	28
3.2 Ética	28
3.3 Participantes	28
3.4 Dos Bancos	28
3.5 Local	30
3.6 Equipamentos	30
3.7 Procedimentos	31
4 ANÁLISE DE DADOS	32
5 RESULTADOS	35
6 DISCUSSÃO	41
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO DA INSTITUIÇÃO	60
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	61
APÊNDICE C - QUALIFICAÇÃO DO DECLARANTE	63
APÊNDICE D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	64
APÊNDICE E – ENTREVISTA COM OS GERENTES	65
ANEXOS	66

1 INTRODUÇÃO

O desempenho, é um tema importante e recorrente para a sociedade moderna. É uma prática gerencial, que ao longo dos anos, se mantém crescente e que mobiliza esforços organizacionais, que atende as demandas de clientes, buscando assegurar a qualidade, competitividade e redução de custos, diante de cenários globais desafiadores que as indústrias e diversos seguimentos empresariais necessitam de uma força humana motivada, comprometida e com alto desempenho (SOUZA et al., 2009).

Para Vieira (2014) o ambiente cada vez mais dinâmico das organizações requer profissionais competentes para impulsionar as pessoas e as organizações nos caminhos aparentemente paradoxais da produtividade, do lucro e do resultado, com a satisfação das necessidades humanas, da qualidade de vida e da responsabilidade socioambiental.

Segundo Chen et al. (2012) a cultura organizacional como um conjunto complexo de valores, normas e símbolos que definem a maneira pela qual uma empresa conduz os negócios. Essa cultura incentiva os funcionários a aceitar e abraçar os objetivos e valores dos líderes da organização, ao mesmo tempo em que promove um sentimento de pertencimento. Quando infundida com a personalidade dos indivíduos, um determinado tipo de cultura define o tom, as expectativas e as realizações dos funcionários por meio de estímulos seletivos.

Schein (2004) afirma que a cultura organizacional é um “padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ensinado aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Quando uma organização é grande, geralmente é multicultural. Consequentemente, encontraremos conglomerados de subculturas das quais os indivíduos podem relacionar-se para atingir seus objetivos.

Ferraro (1998) definiu cultura organizacional como tudo o que as pessoas têm, pensam e fazem como membros de sua sociedade. É o critério básico do comportamento social e da ação integrada. As culturas organizacionais representam o caráter de uma organização, que direciona as relações de trabalho cotidianas de seus funcionários e os orienta sobre como se comportar e se comunicar dentro da organização, além de orientar como a hierarquia da empresa é construída.

O novo perfil de mercado, caracterizado por configurações tecnológicas, sociais, econômicas em processo no mundo contemporâneo, tem modificado as características das forças produtivas, com níveis cada vez mais elevados de competição nas organizações.

À medida que os padrões competitivos de mercado crescem, a exigência por novas estratégias empresariais surge no intuito de otimizar custos, simultâneo à melhoria na qualidade dos resultados. Somado a isto, a busca por inovações e vantagens competitivas de caráter sustentável traduzem o foco das organizações (SILVEIRA; MIRANDA, 2011).

Lisboa e Pessoa (2013) argumentam que a aceleração do crescimento da produtividade a partir de 2004 está fortemente associada ao aumento dos serviços, principalmente no comércio e na intermediação financeira. As instituições financeiras são importantes estratégias para países em qualquer estágio de desenvolvimento, em momento de estabilidade ou crise. Sua importância vem desde o século XIX, época em que muitos bancos públicos foram essenciais para o financiamento da indústria de seus países.

Dentre os fatores importantes para aumento da produtividade a adequada gestão do desempenho se destaca. A mesma é um conjunto de procedimentos, que determinam o alcance dos objetivos estratégicos e metas de uma empresa, que dentre os objetivos, resultados e impactos desses processos, destacam-se, entre outros: Integração dos resultados com as subáreas de Recursos Humanos; Obtenção do conhecimento das expectativas das empresas em relação às competências e atribuições dos seus colaboradores; O desenvolvimento de uma cultura de *feedback*, voltado para o melhor aprimoramento profissional e conseqüentemente produtivo das empresas (HULT et al, 2008).

A medição do desempenho é um elemento-chave da gestão do desempenho. Uma das questões na medição do desempenho é que não é uma entidade estática, mas um processo fluído; portanto, há vários níveis nos quais o desempenho pode ser medido, como entrada, saída e processos. Para melhorar o desempenho, é importante quantificar os aspectos multidimensionais do desempenho que desenvolvem um papel dominante nos sistemas de medição de desempenho para uma melhor medição e gestão do desempenho (SILVEIRA; MIRANDA, 2011).

A natureza multidimensional e multinível do conceito de desempenho é frequentemente negligenciada. No entanto, no mundo atual, o desempenho dos funcionários é amplamente reconhecido como o produto da capacidade e da motivação, que são usados para motivar os funcionários a obter o melhor resultado deles. Gerenciar o desempenho dos

colaboradores sempre foi uma tarefa desafiadora para os gestores nas organizações. Para lidar com tais circunstâncias de negócios, a capacidade dos funcionários é um elemento fundamental para o lucro e o desempenho efetivo da organização (HULT et al, 2008).

De acordo com Hughes (1999), motivação, satisfação e desempenho estão intimamente relacionados entre si. Em geral, para um funcionário, há duas situações que podem motivá-lo, a saber, compensação e esperança. Ao dar uma compensação, o importante é a justiça, enquanto a esperança em sua teoria afirma que as pessoas serão motivadas na vida, pretendendo fazer uma combinação dos resultados esperados de acordo com suas necessidades e status social.

No Brasil, cerca de 88% dos colaboradores tomam para si que as avaliações são necessárias e agregam no desenvolvimento individual, coletivo e empresarial, porém a mesma pesquisa traz que muitos gestores ainda não praticam o ato de avaliar, o que emerge para uma carência em feedbacks e avaliações de desempenho no meio empresarial. A falta de avaliações e orientações, pode deixar o colaborador desorientado diante suas melhorias e até desmotivado, afetando a qualidade do seu desenvolvimento na empresa (SILVEIRA; MIRANDA, 2011).

Assim, avaliação de desempenho, passa pela criticidade do aprimoramento profissional e produtivo de colaboradores, que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho esperado.

Dessa forma, o presente estudo é relevante para os negócios e para o cenário acadêmico, uma vez que, uma adequada gestão do desempenho, pode promover a redução dos custos dos produtos, favorecendo assim o consumo das classes mais baixas, gerar empregos e por consequência aumentar a arrecadação de impostos. Também teoricamente, identificando as melhores práticas do mercado de avaliação e gestão do desempenho, permitindo informações assertivas sobre seus processos de produtos e serviços prestados à sociedade e assim, objetivando apresentar à sociedade os resultados após inferir como as instituições financeiras realizam a gestão do desempenho, pelo ponto de vista dos gerentes.

A seguir, apresenta-se os tópicos da fundamentação teórica, a avaliação de desempenho, gestão de desempenho, avaliação e gestão de desempenho no setor financeiro, a metodologia, análise, resultados e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Avaliação de Desempenho

Segundo Araújo (2006), avaliar significa analisar e ter a oportunidade de revisar, melhorar, fazer uma abordagem diferente, sempre buscando a validade dos resultados. A avaliação de desempenho em uma organização é uma ferramenta usada para avaliar o uso do potencial individual de um trabalhador e o potencial humano de toda a organização.

Assim, de acordo com Araújo (2006), um processo de avaliação bem gerenciado, beneficia funcionários e organizações e pode ser usado para analisar uma variedade de questões de gestão, como manter as pessoas motivadas e comprometidas, melhorar o desempenho individual e organizacional, incentivar a eficácia da comunicação interna, alinhar metas organizacionais e de equipe direcionadas, analisando o desenvolvimento e identificar as necessidades de treinamento, desafie e incentive a melhoria, avalie o potencial, entenda as aspirações de carreira, comemore os sucessos e aprenda com os fracassos, desenvolva a visão de sistemas da empresa, facilite mudanças e muito mais.

A avaliação de desempenho atende às necessidades da organização, pois direciona os esforços dos colaboradores para o alcance das metas, dos gestores, por meio de uma metodologia administrativa que integra a gestão do trabalho e a gestão de pessoas. Em combinação com outros subsistemas de recursos humanos, garante um melhor acompanhamento e aproveitamento das suas potencialidades e, conseqüentemente, um maior envolvimento organizacional (BERGAMINI, 2007). A avaliação é vista em termos organizacionais como uma ferramenta que permite que os indivíduos desenvolvam e alcancem resultados individuais consistentes e que contribuam para o desempenho organizacional.

A avaliação de desempenho é a forma de avaliar o uso do potencial individual de um trabalhador e o potencial humano de toda a organização, de medir até que ponto os funcionários estão contribuindo no desempenho de suas funções, permitindo que os resultados das ações tomadas pelos funcionários sejam comparados com as expectativas da empresa. A avaliação de desempenho é uma atividade essencial da gestão de pessoas, pois tem grande impacto na motivação dos funcionários e no desenvolvimento de carreira, as organizações usam as avaliações de desempenho como uma ferramenta projetada para analisar o

desempenho dos funcionários e focar na obtenção de melhores resultados. Além disso, é por meio dessa avaliação que as pessoas se desenvolvem no ambiente de trabalho. (RIBEIRO, 2005).

Portanto, a avaliação do desempenho organizacional é uma ferramenta para avaliar o aproveitamento das potencialidades individuais dos trabalhadores e o potencial humano de toda a empresa. A avaliação de desempenho é uma ferramenta poderosa para solucionar problemas de desempenho e melhorar a qualidade de trabalho e de vida dentro de uma organização em suas observações, ambos os autores afirmaram que as avaliações de desempenho são elaboradas para avaliar o desempenho de um indivíduo na execução de tarefas, além de estimular o melhor desenvolvimento do trabalho na organização. (SILVA, 2005).

O objetivo de uma avaliação de desempenho é verificar se os trabalhadores estão atendendo às expectativas da organização quanto à eficiência e consequentes ganhos de produtividade. Os critérios de desempenho esperados são documentados detalhadamente no manual para que os serviços possam ser monitorados e controlados (FISCHER, 2002). Além disso, a avaliação de desempenho é vista como o processo de revisão das atividades produtivas para avaliar a contribuição do indivíduo para o alcance das metas do sistema administrativo.

Uma avaliação de desempenho é o momento em que o funcionário espera que alguém fale sobre seu desempenho. Como pode ser visto no contexto anterior, quando uma avaliação de desempenho é realizada em uma organização, a contribuição do indivíduo para seu ambiente de trabalho deve ser analisada, pois ele busca feedback por meio da avaliação sobre o que precisa ser melhorado em termos de desempenho anterior da organização (GIL, 2010).

A avaliação de desempenho é um conceito dinâmico porque a avaliação de funcionários, seja formal ou informal, sempre tem algum que continua na organização. Além disso, a avaliação de desempenho é uma técnica de gestão essencial nas atividades administrativas. É um meio pelo qual a supervisão de pessoas, integração dos funcionários com a organização ou cargo que ocupam, desarmonia, desperdício de funcionários com potencial maior do que o cargo exige, motivação, etc. O processo de avaliação de desempenho refere-se à integração e dimensionalização das expectativas da empresa, e busca seus resultados por meio da manifestação objetiva e concreta do desempenho da participação dos funcionários da organização (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

A avaliação pode ser realizada pelo superior, pelo próprio avaliado, por ambos ou por múltiplas fontes, como além dos anteriores os colegas, os subordinados e até mesmo por clientes, neste caso, dá-se o nome de avaliação 360 graus (CHIAVENATO, 2014).

A avaliação por múltiplas fontes envolve planejamento, acompanhamento, avaliação de trabalho buscando e aprimorando o desempenho das pessoas (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Do ponto de vista do desempenho, as competências são habilidades, características e conhecimentos que ajudam os funcionários a desempenhar suas funções com sucesso. Assim, as competências organizacionais são o total de habilidades, atributos e aprendizado que uma organização precisa para realizar suas tarefas (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Uma organização é capaz de gerar novos conhecimentos através das conversões entre o conhecimento pessoal e tácito de indivíduos que são capazes de produzir insights criativos e o conhecimento explícito compartilhado, que a organização necessita para iniciar novos produtos e inovar (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Por sua vez a cultura organizacional é um hábito que se aplica a uma organização. Cada organização tem padrões e costumes diferentes, caracterizada como um conjunto de suposições e crenças subjacentes mantidas pelos funcionários da organização, depois desenvolvidas e transmitidas para superar problemas de adaptação externa e integração interna (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Segundo Montana e Charnoy (2005) as avaliações de desempenho são aplicadas em várias formas, considerando desde as mais tradicionais quanto as mais avançadas e precisas. Chiavenato (2014). apresentam os seguintes métodos de avaliação o do desempenho: escala gráfica, que é o método de avaliação de pessoas através de fatores de avaliação pré-determinados e graduados, tendo por base uma escala de entradas múltiplas. Mesmo parecendo uma técnica simples, sua aplicabilidade demanda de muita atenção e cautela, visto a sua finalidade atentar-se ao máximo possível diante a redução ou exclusão do pré-julgamento e da subjetividade do avaliador, que podem interferir na avaliação.

O método de escala gráfica se apropria do uso de gráficos, como o mesmo nome traz, ou formulários compostos de linhas e colunas, no qual as colunas são representadas por fatores avaliados como produção, qualidade, cooperação, desempenho e outros pontos a serem verificados e analisados, como classificação entre ruim até ótimo. Assim, são

escolhidos com o propósito de definir quais as competências e as habilidades que serão avaliadas, definindo fatores a grau (CHARNOY, 2005).

Chiavenato (2014) expõe que outro método é a escolha forçada, na qual os autores citam que é um método através do uso de blocos de frases descritas que focam em vários aspectos comportamentais, tendo o avaliador escolhendo a frase que se adapta melhor ao desempenho do avaliado. No formulário que ficam os blocos com as características, que podem ser positivas e negativas, o avaliador localiza das frases podendo alterar os resultados de análise.

A pesquisa de campo, é outra forma de abordagem composta na avaliação de pessoas, baseada em princípios de responsabilidade da linha e no papel dos colaboradores diante o envolvimento de entrevistas com o gestor, no qual o especialista responde um questionário com base nas informações coletadas durante o processo de entrevista. Algumas etapas são necessárias para que esse método funcione como: avaliação inicial e análise suplementar. Após esse processo, tem-se o planejamento que é o plano de ação após tais processos, incluindo o aconselhamento, treinamento e outros mais que a empresa julgar necessário ao colaborador (CHARNOY, 2005).

O método do incidente crítico, traz o envolvimento da avaliação positiva e negativa, considerando pontos fortes e fracos daquele que está sendo avaliado. Esse processo toma algumas situações como base, como comportamento dos colaboradores, temporalidade e outros levando em consideração ainda os incidentes críticos que possam emergir. O método de checklist provém da lista de verificação, avaliando se o colaborador cumpriu o requisito determinado ou não (CHARNOY, 2005).

Já a avaliação por meio dos objetivos, determina metas a serem cumpridas pelos colaboradores com o *feedback* da determinação da tarefa, ação. Essa ação é executada com colaborador e gestão em uma conversa, avaliando e determinando objetivos, metas, executando alinhamentos diante o colaborador. Na avaliação Participativa por Objetivos, patrão e empregado constroem as metas em conjunto, a gerencia oferece os recursos para alcançá-las O empregado se compromete a atingir a meta e a feedback e planejamento constante no processo (CHIAVENATO, 2014).

Nota-se que o processo de avaliação dentro de uma organização, caracteriza que a empresa olha para seus colaboradores, elas são ditas como pessoas importantes e que auxiliam diante a vantagem competitiva na empresa. A avaliação de desempenho emerge por meio das

necessidades que as organizações tem em mudar, reforçar, encorajar algumas ações e atitudes dos seus colaboradores, aperfeiçoando-se sempre que necessário (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

É válido ainda observar que nos modelos de avaliação citados, tem-se o processo de acompanhamento do desenvolvimento do colaborador impactando na empresa, auxiliando no crescimento desse funcionário. Através de uma avaliação correta, é possível que se perceba os pontos frágeis do colaborador e os pontos fortes, proporcionando o crescimento do mesmo e em contra partida propondo o crescimento da empresa. (BRANDÃO et al., 2008).

Uma pesquisa sobre avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas no setor de moveleiro, os autores tinham como objetivo investigativo as práticas de AD utilizadas por uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. Como resultado estratégicos, no que diz respeito ao sistema de AD utilizado, em relação ao conceito de AD adotada no estudo, de acordo com os autores podem existir melhorias a serem realizadas (BORTOLUZZI et al., 2010).

A Gestão do Comportamento nas organizações vem se tornando uma prática cada vez mais frequente na busca pelos melhores resultados. Atualmente, entende-se que manter uma equipe altamente capacitada, motivada e produtiva deixou de ser fruto de boa remuneração e programas de premiação e bônus de acordo com a performance dos colaboradores. Na hora de formar os times, também é preciso estar atento ao comportamento de cada indivíduo e aprender como utilizá-lo em benefício dos próprios profissionais e, conseqüentemente, de seus resultados (ZAGO et al. 2008).

Realizar análises comportamentais e delegar funções que usem as características naturais dos colaboradores são estratégias eficientes e cada vez mais utilizadas para construir equipes produtivas e engajadas. Por conta disso, a adoção de medidas efetivas que ajudem as empresas a implementarem ou otimizarem sua Gestão de Pessoas se tornou ainda mais importante. Por causa disso, é de suma importância entender que o comportamento é algo individual e suscetível às variações. Há quem prefira trabalhar em contato com os colegas, por outro lado, há colaboradores que preferem ficar isolados e concluir suas tarefas sem interrupções. Outros que têm a necessidade de realizar atividades diferentes todos os dias e há quem prefira arriscar e quem não se sinta confortável.

O desempenho humano é expresso em termos de ações ou habilidades e as conquistas que resultam dessas ações. As organizações utilizam modelos de gestão de desempenho para

avaliar ambos os aspectos, pois avaliar o comportamento de forma isolada não garante o alcance dos resultados desejados, e medir os resultados sem parâmetros pode induzir as pessoas a adotar comportamentos inadequados para atingir os objetivos desejados. O modelo de gestão de desempenho realizado pela avaliação de 360° é uma ferramenta de gestão de pessoas que envolve diferentes visões e feedbacks, prevendo a participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado traz como vantagens uma maior aprovação por parte dos avaliados, pois o fato de serem avaliados por pessoas diferentes faz com que aumente o senso de justiça e a segurança. Além disso, os resultados tendem ser mais confiáveis e impessoais uma vez que existe um maior controle quanto aos diferentes feedbacks emitidos pelo avaliador. (LOPES et al., 2007).

É importante considerar, que diferentes organizações e contextos podem exigir abordagens diferentes, e a psicologia oferece uma ampla gama de teorias e práticas que podem ser adaptadas às necessidades específicas de cada situação. A exemplo, a teoria do reforço, desenvolvida por Skinner, enfatiza o papel dos reforços e punições no comportamento humano.

Nesse contexto, a avaliação e gestão de desempenho serve para identificar e fortalecer os desejos por meio de recompensas e reconhecimento. Além disso, os comportamentos ansiosos devem ser corrigidos por meio de feedback construtivo e medidas disciplinares amigáveis, quando aplicáveis.

2.2 Gestão do Desempenho

A gestão por competências é uma forma de avaliação do desempenho que se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para Paiva e Melo (2008) um dos maiores desafios relacionadas a gestão por competência é a identificação, precisa das competências demandadas pela empresa e pela sociedade, de maneira a garantir vantagens competitivas e dar foco nos processos educativos.

O gerenciamento de competências é a prática de identificar as principais habilidades necessárias para um funcionário atingir o desempenho desejado em sua função específica e, em seguida, desenvolver e otimizar essas habilidades para melhor alinhamento com a

estratégia de negócios de uma organização. Ao olhar para o significado de gestão de competências, primeiro é útil olhar para as próprias competências. As competências também são conhecidas como habilidades, valores ou comportamentos, e representam “como isso deve ser realizado” em vez de “qual é o objetivo” de uma meta. Ter competências bem definidas permite que os funcionários saibam exatamente o que se espera deles e como devem realizar suas tarefas (ZAGO et al., 2008).

O *Balance Score Card* (BSC) é um método para medir e dirigir ações da empresa de acordo com a sua estratégia. O método usa quatro conjuntos interligados de medidas, cada qual focando uma perspectiva: financeira, do cliente, de inovação e de aprendizado, interna de negócio. Cada uma destas perspectivas tem seu próprio conjunto de metas e de medidas, avaliativo em cinco vertentes: resultado econômico, estratégia e operações, satisfação do cliente, comportamento organizacional e processos internos.

Nesse contexto, aborda-se ainda um ciclo avaliativo que contempla três etapas, sendo o planejamento, acompanhamento e formalização. Dentro de uma empresa financeira, a gestão deve agregar conceitos na perspectiva de desempenho atentando-se para a indicação de seus resultados, intervindo e criando estratégias para solucionar as intercorrências.

Assim, o BSC subsidia o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias diante a concepção dos objetivos em cada perspectiva de desempenho. As empresas que utilizam o BSC decompõem seus objetivos e metas organizacionais em medidas específicas a níveis operacionais, equipes e individualmente, visando o alinhamento das iniciativas individuais, departamentais e organizacionais, gerenciando o desempenho individual e coletivo (KAPLAN; NORTON, 1997)

Assim, o BSC subsidia o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias diante a concepção dos objetivos em cada perspectiva de desempenho. As empresas que utilizam o BSC decompõem seus objetivos e metas organizacionais em medidas específicas a níveis operacionais, equipes e individualmente, visando o alinhamento das iniciativas individuais, departamentais e organizacionais, gerenciando o desempenho individual e coletivo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Com as ações gerenciais sendo acompanhadas pelos modelos tradicionais de relatório financeiro, tem-se ainda a orientação também pautada para o alcance de metas diante os clientes, processos internos, inovações, colaboradores e sistemas, no qual mantém os indicadores de desempenho de curto prazo e agregam medidas de médio e longo prazo afim

de projetar resultados futuros. Como estratégica organizacional, tem-se um conjunto de hipóteses de causas, efeitos, objetivos e indicadores de desempenho influenciando uns sobre os outros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Bortoluzzi et al. (2010) concluem em sua pesquisa que os elementos não considerados pelo sistema de AD da empresa são: foco apenas nos gestores internos, sendo que os demais grupos de interesses não são considerados; o sistema não se orienta por processos, sendo que visualiza a empresa como uma estrutura hierárquica; apesar de avaliar todas as áreas da empresa, o sistema não consegue abranger e detalhar todas as medidas de desempenho, e o foco são os objetivos estratégicos em detrimento dos objetivos operacionais; e, por fim, também em consequência do último elemento apresentado, o sistema não consegue visualizar com clareza o relacionamento de causa e efeito entre os objetivos e metas, isto é, o sistema não consegue ligar os objetivos operacionais aos objetivos estratégicos. Com isso pode comprometer o sistema, no sentido em que a estratégia pode não ser atingida por falta de entendimento da base operacional do que deveria ser realizado para atingir o macro-objetivo.

Para Zago et al. (2008) é necessário entender que todo o processo de integração envolverá questões próprias e peculiares de cada empresa, não sendo este um modelo prescritivo, onde cada perspectiva deve ser verificada por cada empresa, surgem, assim, novas possibilidades de pesquisa na área.

Por sua vez, Ribas (2013) fala a respeito da Gestão de Desempenho, que é um conceito mais amplo quando comparado à avaliação de desempenho, se apresenta como o modelo mais completo para o acompanhamento do desempenho do profissional, por abranger diferentes pontos de uma organização: planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, com o intuito de aprimorar o trabalho, estimula o alcance de metas organizacionais e a promoção do desenvolvimento de Recursos Humanos. Portanto, a gestão de desempenho é fundamental na identificação das metas, nos planos de ações, e nos acompanhamentos, verificando se estão de acordo com as metas estabelecidas, assim como, as discrepâncias, e então, desenhar ações de desenvolvimento e capacitação para o profissional.

A gestão de desempenho apresenta uma ampliação do foco da avaliação de desempenho, referindo-se ao entendimento dos processos que fornecem informações essenciais para a gestão organizacional. De acordo com Pereira (2015) faz parte de um processo de gestão organizacional mais amplo, pois por meio de técnicas sistemáticas de planejamento, monitoramento e avaliação, aplicadas em diferentes níveis da organização,

permite revisar algumas estratégias, assim como, corrigir desvios e dar à organização um senso de continuidade e sustentabilidade.

A gestão de desempenho nos últimos anos, emergiu em um conceito alternativo de técnicas tradicionais usadas para o processo de avaliação, no qual é a comparação de resultados alcançados conforme o planejamento. Desta forma, esperasse que o indivíduo seja comparado com a sua atuação efetiva e que se tenha acompanhamento para que haja a correção dos desvios, assegurando a execução do que se foi planejado (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

A gestão do desempenho no trabalho é um subsistema de gestão de pessoas. Envolve o planejamento, monitoramento e avaliação do trabalho com uma perspectiva funcionalista como objetivo primordial para melhorar o desempenho das pessoas (GRAMIGNA, 2002).

A partir da avaliação dos indivíduos, a organização obtém informações relevantes sobre a gestão da organização. Como o desempenho apresentado no trabalho nem sempre corresponde às expectativas da organização, os fatores que criam essas diferenças devem ser avaliados para que sejam tomadas as ações corretivas e com melhorias necessárias. Como diversos ramos da ciência, os processos de gestão de desempenho das empresas estão em constante evolução (ZAGO et al. 2008).

A evolução do desempenho organizacional é alcançada por meio da melhoria do desempenho do pessoal institucional, que resulta do desenvolvimento de competências individuais por meio da implementação de programas contínuos de treinamento e desenvolvimento. Treinamento é qualquer atividade que ajuda a capacitar uma pessoa a desempenhar uma função ou atividade, melhorar sua capacidade de desempenhar sua função ou prepará-la para uma nova tarefa. Assim, o treinamento é um processo de assimilação de curto prazo que visa transferir ou resgatar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas ao desempenho de tarefas ou otimização do trabalho. (CHIAVENATO, 2006).

A formação apresenta a intenção de melhorar o desempenho específico, reflete o desenho da estratégia organizacional mais adequada à aprendizagem exigida, os mecanismos e avaliações para a entrega de instrução, e sua complexidade é diferenciada de acordo com a situação vivida. Assim, o desenvolvimento humano e as qualificações constituem o processo de ajudar os colaboradores a ganhar produtividade através do desenvolvimento sistemático de hábitos mentais adequados, hábitos de ação, competências, conhecimentos e atitudes em situações atuais ou futuras. Em termos de desenvolvimento, isso inclui o aprendizado voltado

para o crescimento pessoal sem relação com um trabalho específico. O desenvolvimento é um processo geral de aprendizagem, pois facilita o amadurecimento do indivíduo de forma mais ampla, e não específica para o trabalho (DUTRA, 2001). Pode-se dizer que os subsistemas de treinamento e desenvolvimento são processos fundamentais da gestão de desempenho, pois desenvolvem pessoas e proporcionam oportunidades para melhorar o desempenho das pessoas na organização.

A avaliação dos resultados geralmente é realizada de forma objetiva, comparando os resultados obtidos com metas quantitativas previamente especificadas. Em contrapartida, a avaliação do comportamento ou habilidade apresentada de uma pessoa, envolve certo grau de subjetividade, pois é baseada nas observações do avaliador sobre o avaliado. Devido a fatores como preconceito, indulgência, dureza e clemência, os avaliadores são frequentemente tendenciosos em sua percepção do comportamento da pessoa avaliada. Por outro lado, distorções como estresse no trabalho e controle psicossocial são comuns quando a avaliação é realizada por um único indivíduo. (KAPLAN, 1998).

São vários os modelos de gestão do desempenho, proveniente das mais variadas teorias, que podem ser individuais, grupais ou organizacionais e terem vários indicadores de desempenho ou apenas um. Após um estudo de revisão de literatura Biazzo e Bititci (2005) apresentam os principais modelos são descritos na literatura. O quadro 1 apresenta os mesmos.

QUADRO 1: Principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura

Ferramenta	Autor	Descrição
<i>Performance Measurement Matrix</i>	(Keegan et al., 1989)	Ajuda a empresa a definir seus objetivos estratégicos e traduz esses objetivos em medidas de desempenho.
<i>Performance Pyramid System</i>	(Lynch; Cross, 1991)	Pirâmide construída em quatro níveis que mostra as ligações entre a estratégia organizacional com os objetivos operacionais.
<i>Performance Measurement System for Service Industries</i>	(Fitzgerald et al., 1991)	Centrado em seis dimensões que buscam ligar os sistemas de AD com a estratégia e competitividade.
<i>Balanced Score Card</i>	(Kaplan; Norton, 1992, 1996)	É baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Tem como principal foco ligar a estratégia às atividades operacionais.
<i>Integrated Performance Measurement System</i>	(Bititci et al., 1997)	Destaca dois principais aspectos da medição de desempenho: integração das diversas áreas de negócios e a implantação das políticas e estratégias. Baseia-se em quatro níveis: corporativo; unidades de negócios; atividades; e processos).
<i>Performance Prism</i>	(Neely et al., 2002)	Objetiva medir o desempenho de toda a empresa. Cada face do modelo prisma corresponde a uma área de análise: a satisfação dos interessados; estratégias; os

		processos; capacidades; e contribuição dos interessados.
<i>Organizational Performance Measurement (OPM)</i>	(Chennell et al., 2000)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas e está baseado em três princípios: alinhamento estratégico; processos; e envolvimento de todos os níveis organizacionais.
<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>	(Laitinen, 1996, 2002)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas. É baseado em sete dimensões, duas internas (financeiro e competitividade) e cinco externas (custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas).

Fonte: Biazzo e Bititci (2005)

D'Arísbo et al., (2014) analisaram a gestão de desempenho em uma empresa de energia e concluirão que a compreensão de que organização e pessoas não são analisadas em apartado. Para serem denominados “colaboradores”, os funcionários precisam conhecer seu espaço e as contribuições que podem e precisam fornecer à organização, de forma que sua dedicação esteja alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Essa, por sua vez, deve comunicar esses objetivos a todos e fornecer meios para aprendizagem dos funcionários, de forma a construir competências e estimular o compartilhamento de conhecimentos.

2.3 Avaliação e Gestão do Desempenho no Setor Financeiro

De acordo com o Banco Central do Brasil, BACEN (2021), as instituições financeiras possuem importante papel na economia, prestando serviços de intermediação financeira que são indispensáveis para diversos agentes econômicos. Considerando esse cenário, destacam-se os bancos públicos, que são instituições estatais, controladas pelo governo com diretrizes específicas para o desenvolvimento social e econômico no local onde possui sede, também os bancos privados, que são instituições com gestão e capital privado, com fins de prestar serviços financeiros com crédito e juros de mercado, e os bancos cooperativos, que são instituições financeiras formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados, apresentando uma função social importante de atender uma parcela da população de pequenos empresários e trabalhadores com condições facilitadas de crédito e juros (ARAÚJO et al., 2011).

As organizações privadas, em sua maioria, mantêm a execução financeira receitas e despesas de forma autônoma em relação ao orçamento. Este cumpre papel de orientador geral; porém, é aceito que o orçamento da organização passe por adaptações durante sua realização. Tal flexibilidade, diferencia das organizações públicas, pelo menos em relação aos gastos,

pois o orçamento de despesas não é apenas uma peça de orientação, visto que, a execução financeira das despesas deve ter sempre como marco definidor as autorizações constantes do orçamento (LOPES et al., 2007).

O comportamento financeiro da instituição pública é, entre outras palavras, produto da execução, de determinada programação, a qual se reveste da forma orçamentária. Planejamento e programação (técnicas de orçamentação) constituem os processos por meio dos quais os objetivos e os recursos (e suas inter-relações) são levados em conta, visando à obtenção de um programa de ação, Giacomoni (1998). O autor complementa que a realidade emergente da atuação do Estado moderno exige a adoção de novas formas de controle, não substitutivas, mas complementares a elas.

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional, fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações. Brandão et al. (2008) apresentam o processo de reformulação da avaliação do desempenho do Banco do Brasil.

Com essa reformulação, a empresa uniu práticas de gestão modernas e eficazes, como a gestão por competências, a avaliação 360 graus e o *Balanced Score Card* (BSC), em torno de um sistema dinâmico e estratégico e, com isso, constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional, corrigindo distorções verificadas em instrumentos utilizados anteriormente: a) perspectiva financeira, a qual preocupa-se com as ações passadas para poder organizar estratégias e se manter em conformidade com os acionistas e para o futuro; b) perspectivas do cliente, a avaliação implica na identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo; c) perspectiva dos processos internos de negócios, a abordagem neste segmento implica principalmente nos processos de negócios internos críticos ao sucesso das organizações, ou seja, verificar dentro da organização o que é mais relevante e, portanto, em que a empresa precisa se sobressair para os acionistas e clientes; d) perspectiva do aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que fará com que a empresa permaneça no seguimento a longo prazo.

Borges (2014) avaliaram um Banco e descreve que o maior desafio encontrado se refere a formação de avaliadores, processo que deve ser intensificado, pois ainda não está consolidada cultura de meritocracia, desempenho e consequências na empresa. Dessa forma,

para o correto gerenciamento do desempenho faz-se necessária a avaliação do desempenho de pessoas, método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Barbosa (2021) avaliou a gestão de desempenho em um banco público e discute que a avaliação pelo método 360°, devido ao seu feedback, é uma das grandes vantagens da GDP, após as 13 questões pode-se evidenciar que a ferramenta está sendo divulgada pela empresa e que a maioria dos funcionários a utilizam de forma correta. No entanto o autor frisa que é necessário um treinamento mais rebuscado sobre a GDP, sua finalidade e importância é de grande valia relevância para aceitação e desenvolvimento da empresa e de todos para que dessa forma seu uso seja de fato efetivo.

Barbosa (2021) avaliou a gestão de desempenho em um banco público e discute que a avaliação pelo método 360°, devido ao seu feedback, é uma das grandes vantagens da GDP, após as 13 questões pode-se evidenciar que a ferramenta está sendo divulgada pela empresa e que a maioria dos funcionários a utilizam de forma correta. No entanto o autor frisa que é necessário um treinamento mais rebuscado sobre a GDP, sua finalidade e importância é de grande valia relevância para aceitação e desenvolvimento da empresa e de todos para que dessa forma seu uso seja de fato efetivo.

Segundo Périco et al., (2008) apresentam a metodologia de análise por envoltória de dados (DEA), uma das principais técnicas para mensurar a eficiência de organizações é capaz de munir a alta administração dos bancos de informações adicionais sobre os maiores determinantes de eficiência ou ineficiência, partindo-se de variáveis pré-selecionadas, pois oferece uma análise de benchmarking, em que o gestor pode avaliar as alterações necessárias para que a instituição possa se tornar eficiente em termos competitivos.

Périco et al., (2008) ao analisarem os bancos brasileiros, descrevem que se pode perceber que as melhores instituições bancárias são aquelas que possuem um desempenho multicriterial superior. Por outro lado, as tidas como ineficientes pela modelagem, precisam de mudanças drásticas em seus inputs e outputs.

Camargo et al. (2004) estudaram o desempenho de 19 bancos comerciais e múltiplos de grande porte em atuação no Brasil no ano de 2003, sob a abordagem DEA, considerando como inputs o ativo total, as despesas de pessoal e outras despesas administrativas, e como outputs, as operações de crédito, as operações de crédito de longo prazo, as aplicações em

tesouraria e a rentabilidade da atividade bancária. Os resultados obtidos mostraram que os bancos mais eficientes eram aqueles com menor ativo total, ou seja, os bancos menores. Além disso, os bancos mais eficientes também eram os que conseguiam realizar grandes operações de concessão de crédito de longo prazo.

Fava Teixeira (2008), apresenta que a Gestão de Desempenho por Competências é o sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A. O desempenho profissional é mensurado pelas competências expressas pelo funcionário no trabalho e pelos resultados, consecução de metas, decorrentes da expressão de competências profissionais. Os objetivos desse sistema de avaliação de desempenho são: orientar o processo de desenvolvimento profissional, contribuir com o planejamento de carreira e facilitar a consecução dos objetivos organizacionais.

O ciclo avaliatório é contínuo e composto por três etapas: planejamento, acompanhamento e encerramento, que se sucede, interagem e se complementam. A participação e o envolvimento dos funcionários neste processo são determinantes para que os objetivos do modelo sejam alcançados, tornando-se assim fundamental que se analise a partir da percepção dos funcionários a eficácia do sistema de avaliação de desempenho do Banco do Brasil S/A (FAVA TEIXEIRA, 2008).

O planejamento, inicia o processo e irá coincidir com o encerramento do período avaliatório anterior. Nesta etapa são feitas a seleção de avaliados e o acordo de equipe. No acordo de equipe devem ser discutidas as competências que deverão ser expressas para atingir os resultados esperados pela agência. Por isso, deve ser o momento para discutir, orientar e acordar o desempenho esperado de cada funcionário da equipe, bem como definir o calendário de cursos.

O acompanhamento, deve ocorrer ao longo de todo o ciclo avaliatório. Sua qualidade é determinante para o sucesso do processo de avaliação e para o atingimento dos objetivos. Nesta etapa deve ocorrer o registro de anotações (*feedback*), com base na observação da expressão das competências do trabalho.

Na etapa de encerramento do ciclo avaliatório são atribuídos, definitivamente, os conceitos a respeito das competências expressadas pelo avaliado e devem manter coerência com as anotações realizadas ao longo do ciclo.

Migiro e Taderera (2011), apresentam o sistema de avaliação de desempenho no banco de Botswana, o qual foi utilizado para identificar funcionários para promoção e decidir sobre

o salário setoriais. No entanto, também foi descoberto que os resultados da recompensa não sempre mostram um reflexo positivo dos resultados da avaliação de desempenho, por questões que precisam ser abordadas para a avaliação de desempenho no Banco, servindo tanto para os trabalhadores como para o avaliadores, transparência na implementação do sistema de avaliação, fornecimento de contínuo feedback aos funcionários sobre seu desempenho e redução de inconsistência no sistema em todo o Banco. Fato, que corrobora para a avaliação em 360° ser uma alternativa de ferramenta para a GDP.

Severiano et al. (2021) apresentam, que os bancos digitais são novos modelos de instituição financeira no Brasil, pois até 2016 apenas os bancos tradicionais atuavam no mercado. Assim, os bancos digitais têm a promessa de fazer o que os bancos tradicionais fazem, porém com menos burocracia. As funções desse novo segmento no setor bancário, são as mesmas que os bancos tradicionais, as características que os diferem são: a velocidade nas operações e no atendimento, e o seu custo, que na maioria não há pagamento por transferências, saques e as taxas para investimentos são melhores oferecidas.

Os empreendedores podem enxergar nos bancos digitais uma chance de crescer, já que é uma negociação totalmente segura, regularizada pelo Banco Central (BACEN) e possui o Fundo Garantidor de Crédito (FGC), que funciona como um seguro para bancos/corretoras de investimento, garantindo reembolso de até R\$ 250 mil por CPF ou CNPJ em caso de quebra de banco (FALCÃO, 2018). Assim, um banco digital pode ser benéfico, principalmente para aqueles que não precisam de serviços mais complexos ou de grandes valores, a exemplo os micro empreendedores individuais (MEI), em geral não exigem operações e serviços que somente são possíveis mediante a presença física em agências. Sendo a principal vantagem, em muitos casos, ausência de tarifas (COMIN, 2018).

3 MÉTODO

A metodologia utilizada neste estudo envolveu duas abordagens distintas: pesquisa documental e entrevista semiestruturada com gerentes de bancos. Essas estratégias foram escolhidas com o objetivo de obter uma compreensão abrangente da avaliação e gestão do desempenho dos bancos, levando em consideração tanto a análise de materiais disponíveis como a perspectiva dos profissionais envolvidos na área.

No que diz respeito à pesquisa documental, foram utilizados manuais, panfletos e materiais online relacionados à avaliação e gestão do desempenho dos bancos. Esses recursos forneceram informações importantes sobre as práticas e diretrizes adotadas pelas instituições financeiras nesse campo. A pesquisa documental é uma abordagem amplamente reconhecida e utilizada em estudos acadêmicos, permitindo a análise sistemática de fontes de informação relevantes.

Além disso, foi realizada uma entrevista semiestruturada com seis gerentes de instituições financeiras, sendo um representante de cada banco incluído no estudo. O critério de inclusão para participar da entrevista foi que o gerente estivesse na função há pelo menos dois anos e possuísse conhecimento do processo de avaliação e gestão do desempenho no banco. Essa abordagem permitiu obter perspectivas internas e insights diretos dos profissionais que lidam diariamente com a avaliação e gestão do desempenho nos bancos.

Para garantir a conformidade ética, o estudo foi submetido na Plataforma Brasil, seguindo as implicações éticas das pesquisas realizadas com seres humanos e as normas estabelecidas pela resolução nº 510/2016 da Comissão Nacional de Saúde. Isso significa que foram tomadas precauções para garantir a privacidade, o consentimento informado e a confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes da pesquisa.

É importante ressaltar que o processo de gestão de desempenho dos bancos é nacional, portanto, a agência da qual o gerente é proveniente não interfere na coleta de dados. Essa abordagem amplia a representatividade do estudo, permitindo uma análise abrangente das práticas de avaliação e gestão do desempenho em diferentes instituições financeiras, tanto públicas quanto privadas.

Deste modo, o que se tem é que a metodologia adotada neste estudo envolveu a pesquisa documental de manuais, panfletos e materiais online sobre avaliação e gestão do desempenho dos bancos, bem como entrevistas semiestruturadas com seis gerentes de

diferentes instituições financeiras. Essa abordagem combinada proporcionou uma compreensão abrangente e aprofundada das práticas e perspectivas relacionadas a esse tema.

3.1 Delineamento

Pesquisa documental com manuais, panfletos ou material on-line sobre avaliação e gestão do desempenho dos bancos e entrevista semiestruturada com gerentes.

3.2 Ética

A pesquisa foi submetida na Plataforma Brasil e IES - UFMA, obedecendo às implicações éticas das pesquisas realizadas com seres humanos e as normas estabelecidas pela resolução nº 510/2016 da Comissão Nacional de Saúde.

3.3 Participantes

Participaram do presente estudo seis gerentes de instituições financeiras, um de cada banco. O gerente geral foi o entrevistado, de forma presencial e remota, devido agenda do cotidiano. O critério de inclusão foi o entrevistado estar na função há pelo menos 2 (dois) anos e possuir conhecimento do processo de avaliação e gestão do desempenho no banco. O processo de gestão de desempenho dos bancos é nacional, portanto, a agência da qual o gerente é proveniente não interfere na coleta de dados.

3.4 Dos Bancos

Seis bancos: dois bancos públicos, três bancos privados e uma cooperativa de crédito, sediados em São Luís. Sendo o critério de escolha os maiores bancos em ativos financeiros.

O Banco do Brasil, fundado por Dom João VI de Portugal, em 12 de outubro de 1808 na Cidade do Rio de Janeiro, sendo a primeira instituição bancária a operar no Brasil e a primeira instituição a realizar uma oferta pública de ações no mercado de capitais brasileiro. Com sede em Brasília, o Banco do Brasil é um banco constituído sob a forma de sociedade anônima aberta de economia mista e seu acionista controlador é o Governo Federal, por meio do Ministério da Economia. Conforme indicadores do Relatório de Gestão 2020, o Banco do

Brasil é o maior banco em gestão de ativos, com 23,6% de participação de mercado, sendo 1,7 trilhões de reais em ativos. São 74,4 milhões de clientes. O Banco, conta com 91,673 mil funcionários em 5.087 agências, tem ainda papel fundamental na operacionalização de programas sociais de financiamento de habitação e ensino superior, além de financiamentos a estados e municípios, entre outros programas.

No dia 12 de janeiro de 1861, Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, que fundou a Caixa Econômica da Corte. Desde então, a Caixa caminha lado a lado com a trajetória do Brasil, acompanhando seu crescimento e o de sua população. A Caixa Econômica Federal, instituição financeira foi constituída por meio do Decreto-Lei nº 759, de 12/08/1969, sob a forma de empresa pública com personalidade jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério da Economia, com sede em Brasília – Distrito Federal, é o principal parceiro do Governo Federal na execução dos programas sociais. Conforme indicadores do Relatório Integrado 2021, o total de Ativos alcançou o montante de R\$ 570,3 bilhões, crescimento de 5,4% em relação ao ano de 2019, com patrimônio líquido de R\$ 113,1 bilhões. Possui 4.300 agências e postos de atendimento, 145 milhões de correntistas, 87 mil empregados.

O Banco Itaú, que em tupi-guarani significa pedra preta, surge com João Moreira Salles, que funda em 1924 a Casa Moreira Salles em Poços de Caldas, Minas Gerais. Cafeicultor regional na época, fez extensão dos negócios relacionados à comercialização de café da família. No ano 2008, com a fusão do Banco Itaú e do Unibanco, deu-se origem ao Itaú Unibanco S.A., tornando-se o maior banco privado no Brasil. Atualmente, conforme o Relatório Anual Integrado 2021, possui 54 milhões de clientes em 4,3 mil agências físicas e digitais e postos de atendimento no Brasil e no mundo. Os ativos totais são 2.069 trilhões de reais e 91.033 mil empregados.

O Bradesco é fundado em 10 de março de 1943 por Amador Aguiar, em Marília, estado de São Paulo, com uma visão inovadora: ser um banco democrático, presente em todo o Brasil, a serviço de seu desenvolvimento econômico e social. Conforme Relatório Integrado de 2021, possui 55 milhões de clientes e ativos totais que totalizam 1,7 trilhão de reais. São 2.047 agências, e 87.488 empregados.

Com dados referenciados pelo maior banco cooperativo SICREDI. O banco cooperativo privado do Brasil, SICREDI Pioneira RS, fundado em 28 de dezembro de 1902, em Nova Petrópolis/RS. Três anos depois, ultrapassam as fronteiras nacionais, filiando-se ao Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (WOCCU). Dessa forma, o Banco

Cooperativo SICREDI, segundo Relatório de Gestão Anual 2019, registrou 232,1 bilhões de reais em ativos, 6 milhões de associados, 35 mil dirigentes e empregados, em 2,3 mil agências.

Com referências no site do Nubank, uma empresa startup brasileira pioneira no segmento de serviços financeiros, atuando como operadora de cartões de crédito e fintech com operações no Brasil, sem agências físicas, mas sediada em São Paulo na Rua Luís Antônio, Nº 3.751. Foi fundado em 6 de maio de 2013 pelo Colombiano David Vélez, Cristina Junqueira e Edward Wible. É atualmente o maior banco digital em ativos no Brasil, com mais de 74 milhões de clientes, possui ativos totais superiores a 118,7 bilhões de reais, pouco mais de 7.500 funcionários no Brasil, conforme dados do próprio banco em junho de 2023. O banco oferece cartões de crédito sem anuidade, sem taxas, que podem ser gerenciados pelo próprio cliente via aplicativo de smartphones. A palavra Nubank vem de “nu” mesmo, que significa ser transparente, sem preconceitos, destituído das regras tradicionais.

3.5 Local

A coleta de dados foi realizada nas agências dos bancos supracitados, no Município de São Luís, em horário comercial bancário, com apoio do Sindicato dos Bancários do Estado do Maranhão, sendo: a) Banco do Brasil, agência Palácio dos Leões, Avenida Pedro Segundo, nº 78 - térreo, Centro; b) Caixa Econômica Federal, agência Gonçalves Dias, Rua do Sol, nº 23, Centro; c) Banco Bradesco, agência Magalhães de Almeida, Av. Magalhães de Almeida, 300 - Centro; d) Banco Itaú, agência Centro, Rua Oswaldo Cruz, nº 44, Centro; e) Banco SICREDI COOMAMP, agência: Rua Azulões, 1 - Edifício Office Tower, Térreo - Loja 01, Renascença II; f) banco digital Nu Bank, no endereço eletrônico: <https://nubank.com.br>

3.6 Equipamentos

Uso de 01(um) Celular Motorola Mobility LLC, modelo: g22, com 64 GB de memória RAM, sistema operacional Android 12 para contatos e agendamentos das entrevistas. 01(um) Notebook Dell, processador Intel(R) Core(TM) i3, 4 GB memória RAM, Disco de armazenamento 250 GB SSD, para sistematização da coleta dos dados e escrita da dissertação.

3.7 Procedimentos

A pesquisa foi realizada, seguindo as seguintes etapas:

1) Visita presencial com as instituições financeiras e seu responsável para autorização da pesquisa. Foi realizada a consulta ao gerente geral sobre a possibilidade de realização do estudo, sendo obtida a concordância. O aceite se cumpriu com a assinatura do gerente no Termo de Consentimento da Instituição (Apêndice A), permitindo a coleta de dados (Apêndice E).

2) Entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: Foram apresentados e entregues os Termos de Consentimento Livre e Esclarecidos – TCLE (Apêndice B), informando sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios do estudo, além da garantia de confidencialidade dos dados e da Qualificação do Declarante (Apêndice C), assim como a entrega do Termo de Autorização da Instituição (Apêndice D) certificando a ciência do participante sobre a voluntariedade e liberdade de desistência a qualquer momento, sem nenhum ônus, e autorização para utilização e divulgação dos dados coletados e resultados da pesquisa em meios científicos, garantido o anonimato.

3) Entrevistas: Individual com um gerente geral de cada banco, das instituições financeiras, conforme pesquisa. A Entrevista semiestruturada com as perguntas, a saber: 1) Como é realizada a avaliação de desempenho organizacional? 2) Quais os níveis de avaliação? Individual, Equipe, Agência? 3) Quais os indicadores de desempenho? 4) Qual periodicidade? 5) Como é a avaliação individual? Como é medida? 6) O que acontece se o funcionário é mal avaliado? 7) Ele é chamado a opinar ou esclarecer o mal desempenho? 8) E o que acontece se é bem avaliado? 9) Há metas? Se sim, como são definidas? 10) Existem dificuldades na avaliação? Se sim, quais sugestões para mudança?

Após os resultados e encerramento da pesquisa, ficou pré-agendado a partir do segundo semestre do corrente ano, apresentação dos resultados aos respectivos gerentes das instituições financeiras, como feedback aos mesmos.

4 ANÁLISE DE DADOS

Foi solicitado ao gerente entrevistado material sobre a avaliação e gestão do desempenho do banco como: manuais, normas, panfletos bem como possível informação em meio digital ou *on line* contido em sites ou aplicativos do banco. Outros materiais além dos citados podem ser incluídos se importantes.

Para a análise das respostas das entrevistas e dos documentos coletados foi conduzido uma análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Seguindo as seguintes etapas:

- 1) Codificação para formulação de categorias de análise, utilizando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral;
- 2) Recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico;
- 3) Estabelecimento de categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de agrupamento das unidades de registro em categorias comuns;
- 4) Agrupamento progressivo das categorias;
- 5) Inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico. (SILVA; FOSSÁ, 2013).

A análise de dados através de entrevistas semi estruturadas e a posterior análise crítica dos dados são etapas fundamentais em muitos estudos qualitativos. Essa abordagem metodológica segue os princípios propostos por Análise de Conteúdo de Bardin (1977), que oferece uma estrutura sistemática para analisar e interpretar dados qualitativos.

As entrevistas semi estruturadas são uma técnica de coleta de dados que combina aspectos de entrevistas estruturadas e não estruturadas. Nesse tipo de entrevista, o pesquisador tem um roteiro com perguntas pré-determinadas, mas também possui flexibilidade para explorar tópicos adicionais que possam surgir durante a conversa. Essa abordagem permite uma compreensão mais profunda dos fenômenos estudados, pois permite que os participantes expressem suas opiniões, experiências e perspectivas de maneira aberta.

Após a realização das entrevistas, a etapa de análise crítica dos dados é essencial para extrair significados e padrões relevantes. O processo de análise de dados baseado na metodologia de Bardin (1977) envolve as etapas:

1. Transcrição: as entrevistas são transcritas, transformando o conteúdo verbal em texto escrito. Essa etapa é importante para ter um registro completo das respostas dos participantes.

2. Codificação: o pesquisador lê minuciosamente as transcrições e identifica unidades de significado relevantes, que são chamadas de unidades de registro. Essas unidades podem ser palavras, frases ou parágrafos que expressam ideias ou conceitos específicos.

3. Categorização: as unidades de registro são agrupadas em categorias temáticas, com base em sua semelhança de conteúdo. Essas categorias podem ser pré-definidas com base em um quadro teórico ou podem emergir dos próprios dados.

4. Análise e interpretação: o pesquisador analisa as categorias e busca compreender os padrões, relações e significados subjacentes aos dados. Nessa etapa, são feitas conexões entre as categorias, identificando-se temas recorrentes e relações entre eles.

5. Triangulação: é recomendável que o pesquisador busque a triangulação dos dados, comparando as informações obtidas nas entrevistas com outras fontes de dados, como observações de campo, documentos e estudos anteriores. Essa triangulação fortalece a validade dos resultados e contribui para uma análise mais robusta.

A análise crítica dos dados envolve uma reflexão cuidadosa sobre os resultados, levando em consideração o contexto social, cultural e histórico em que foram coletados. O pesquisador deve questionar suas próprias suposições, preconceitos e visões prévias para evitar interpretações enviesadas e garantir uma análise imparcial.

Ao seguir a metodologia de Bardin (1977) para análise de dados via entrevistas semi estruturadas e análise crítica dos dados, os pesquisadores têm uma estrutura rigorosa e sistemática para explorar e compreender os dados qualitativos. Essa abordagem permite a identificação de padrões, temas e significados subjacentes aos dados, contribuindo para uma análise profunda e rica.

Além disso, a análise de dados por meio de entrevistas semi estruturadas e a análise crítica dos dados têm várias vantagens. Primeiro, essas abordagens permitem uma compreensão aprofundada e detalhada dos fenômenos estudados, pois os participantes têm a oportunidade de expressar suas experiências e perspectivas de forma aberta e livre. Isso resulta em dados qualitativos ricos e contextualizados.

Segundo a flexibilidade das entrevistas semi estruturadas permite que o pesquisador adapte e ajuste as perguntas de acordo com as respostas e insights dos participantes. Isso

facilita a exploração de novos tópicos e a obtenção de informações mais abrangentes sobre o tema de estudo.

Terceiro, a metodologia de Bardin (1977) fornece diretrizes claras para a análise de dados, o que facilita a organização e a interpretação dos resultados. A categorização das unidades de registro e a identificação de temas e padrões contribuem para uma análise sistemática e consistente.

Por fim, a análise crítica dos dados garante que o pesquisador considere o contexto social, cultural e histórico em que os dados foram coletados. Isso ajuda a evitar interpretações superficiais e enviesadas, permitindo uma compreensão mais aprofundada e reflexiva dos resultados.

No entanto, é importante ressaltar que a análise de dados via entrevistas semi estruturadas e análise crítica dos dados requer habilidades de interpretação e reflexão por parte do pesquisador. É necessário um conhecimento aprofundado do tema de estudo, além de uma capacidade de análise crítica e imparcial dos dados coletados.

Em resumo, a análise de dados por meio de entrevistas semi estruturadas e a análise crítica dos dados, seguindo a metodologia de Bardin (1977), fornece uma estrutura sistemática e diretrizes claras para a análise de dados, permitindo uma compreensão aprofundada e significativa dos fenômenos estudados.

5 RESULTADOS

Diante dos resultados obtidos a partir das avaliações e gestão de desempenho em instituições financeiras, pode-se apontar para a existência de algumas tendências e aspectos importantes.

Para melhor apresentação dos resultados, optou-se pela identificação alfanumérica das instituições financeiras, que passarão a ser assim identificadas no quadro 2, a seguir:

- BANCO SICREDI (agência Renascença, em São Luís): B1
- BANCO Caixa Econômica Federal (agência Centro, em São Luís): B2
- BANCO do Brasil (agência Palácio dos Leões, em São Luís): B3
- BANCO NU BANK (agência on-line): B4
- BANCO BRADESCO (agência Centro – Magalhães de Almeida, em São Luís): B5
- BANCO ITAÚ (agência Centro – Rua Grande, em São Luís): B6

QUADRO 2 – Coleta de Dados (Entrevista Semiestruturada).

Pergunta	Sicredi (B1)	Caixa Econômica Federal (B2)	Banco do Brasil (B3)	Nubank (B4)	Bradesco (B5)	Itaú (B6)
1	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual	Individual
2	Individual	Avaliação 360°	Avaliação 360°	Avaliação 360°	Avaliação 360°	Avaliação 360°
3	Habilidades técnicas e metas	Habilidades técnicas e metas	Habilidades técnicas e metas	Habilidades técnicas e metas.	Habilidades técnicas e metas.	Competências e metas.
4	Trimestral e Quadrienal	Anual	Semestral	Semestral	Anual	Anual
5	Cada empregado se autoavalia conforme formulário disponibilizado pelo setor de gestão de pessoas.	Cada empregado se autoavalia conforme plataforma online do banco.	Avaliação individual conforme plataforma online do banco.	A avaliação individual, conforme plataforma online do banco.	Avaliação individual, conforme plataforma online do banco.	Avaliação individual, conforme plataforma online do banco.
6	Realiza-se uma reunião de feedback	Realiza-se uma reunião de feedback	Realiza-se uma reunião de feedback.	Realiza-se uma reunião de feedback.	Realiza-se uma reunião de feedback.	Realiza-se uma reunião de feedback.
7	Sim. É realizado feedback.	Sim. É realizado feedback.	Sim. É realizado feedback.	Sim. É realizado feedback.	Sim. É realizado feedback.	Sim. É realizado feedback.
8	Feedback positivo e fica melhor graduado para promoção.	Feedback positivo e fica melhor graduado para promoção.	São registrados na ferramenta GDP, anotações de reconhecimento.	Feedback positivo e fica melhor graduado para promoção.	São feitos registro na ferramenta de avaliação de reconhecimento.	São registrados na ferramenta de avaliação reconhecimento.
9	Há metas diretamente atrelado a performance individual do funcionário.	Sim. Levando consideração função exercida, estrutura da unidade e perfil.	Há metas diretamente atrelado a performance individual do funcionário.	Há metas diretamente atrelado a performance individual do funcionário.	Há metas diretamente atrelado a performance individual do funcionário.	Há metas diretamente atrelado a performance individual do funcionário.
10	Devia ser mais subjetiva. Sugestão: Escala gráfica	Não apresenta.	Sim. Fator tempo e objetividade empregado na realização das avaliações pela ferramenta GDP.	Não apresenta.	Não apresenta.	Não, apresenta.

Fonte: Elaborada pelo autor.

No que tange à realização da avaliação de desempenho organizacional, verificou-se que no B1 não há avaliação – apenas a de experiência e para promoção, que é realizada de 45 dias e 90 dias após admissão do colaborador pelo gestor deste, através de formulário disponibilizado pelo setor de gestão de pessoas. Também é feito quadrienal, quando da renovação dos gestores da cooperativa, e a escolha desses pela possibilidade ou não de promoção. Já o B2 faz avaliação anual e baseado em resultado e comportamento, assim como o B5, que conduz tal avaliação por meio do uso de uma ferramenta de desempenho interno, que abrange uma autoavaliação e avaliação do superior imediato. O B4 também realiza avaliação anual, valendo-se de avaliações em pares, autoavaliação e avaliação pelo líder, usando plataforma digital para *feedbacks* por uma empresa *startup* do segmento, contratada para esse fim. O B3 e o B6 utilizam também ferramentas internas: o B3 se vale de ferramenta de comportamento chamada GDP (Gestão por Desempenho Profissional), e o B6 ferramenta *on-line* para avaliação de desempenho, incluindo, também, autoavaliação e avaliação do superior.

Sobre os níveis de avaliação, se individual, por equipe, ou por agência, em todas as instituições financeiras analisadas (B1, B2, B3, B4, B5 e B6), verificou-se que o nível de avaliação é o individual.

No que tange aos indicadores de desempenho, verificou-se que o B1 adota os seguintes: pontualidade/frequência; proatividade/iniciativa; conhecimento técnico; qualidade do trabalho; relacionamento com a chefia; e relacionamento com colegas. Já o B2 adota 70% resultado e 30% comportamental. O B3 utiliza competências e metas. O B4 faz uso de habilidades técnicas no uso das ferramentas de gestão corporativa, assim como o B5 e o B6. O B5 adota, em adição, os seguintes: excelência operacional, inteligência de negócios, liderança, relacionamento com o cliente e segurança na solução operacional. Já o B6, além das habilidades técnicas, considera, também, habilidades comportamentais e metas.

Sobre a periodicidade das avaliações de desempenho, no B1, B2, B5 e B6 anual; e no B3 e B4, semestral, sendo que no B4 a segunda é mais aprimorada.

Acerca de como é feita a avaliação individual, verificou-se que no B1 ela é baseada em múltiplos indicadores, com avaliação do funcionário em relação aos indicadores pontualidade/frequência, proatividade/iniciativa, conhecimento técnico, qualidade do trabalho, relacionamento com a chefia e relacionamento com colegas. Como métodos, são utilizados o *feedback* contínuo, a autoavaliação e avaliações realizadas por supervisores ou

gestores. O objetivo é identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento para orientar o crescimento profissional dos colaboradores.

Já no B2 a avaliação de desempenho individual é composta por 70% de resultados e 30% de avaliação comportamental, ou seja, os funcionários são avaliados com base nos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas, bem como em suas competências comportamentais, incluindo proatividade, relacionamento interpessoal, liderança e iniciativa. A avaliação é realizada por meio de revisões periódicas, análise de indicadores e *feedback* dos gestores.

No B3, a avaliação de desempenho individual é baseada em competências e metas, com avaliação dos funcionários em relação às competências comportamentais necessárias para o desempenho de suas funções, como proatividade, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal. Ela é composta pela avaliação própria somadas às avaliações dos subordinados, dos pares e do superior, e tem como medida a média ponderada dos pesos de cada avaliador, onde o peso da avaliação do superior é maior do que o das demais.

No B4, a avaliação de desempenho é realizada duas vezes por ano, cada funcionário realiza *feedback* entre os pares, depois o funcionário realiza uma autoavaliação, em seguida uma terceira etapa este é submetido a avaliação do líder e por último o líder decide sobre a indicação ou não daquele funcionário para promoção e qual a nota que ele confere, em uma escala de 1 a 5, de posse dessas informações e depois desse ciclo todo os líderes, se reúnem em um Fórum de calibração para garantir que a nota é justa.

No B5, a avaliação de desempenho individual é feita por meio do uso de ferramenta interna do banco, *on-line*. A medição dos resultados obtidos atribui à avaliação do imediato superior maior peso.

No B6, cada funcionário se autoavalia, conforme critério de comportamento pré-estabelecido. Assim como no B5, o processo é realizado por meio do uso de ferramenta interna do banco, *on-line*. A medição dos resultados obtidos atribui à avaliação do imediato superior maior peso.

Sobre as consequências de uma avaliação ruim, verificou-se que, no B1, tanto para fins de promoção como de avaliação da experiência, é realizada uma reunião de *feedback*, na qual são discutidos os pontos deficitários do processo avaliativo. O mesmo ocorre no B2, com a diferença de que são apresentados pontualmente os aspectos que, após análise, verificou-se que já foram desenvolvidos e, também, os que ainda necessitam de desenvolvimento. Feito

isto, é dado um prazo para desenvolver algumas características julgadas necessárias, sendo tal processo acompanhado pelo superior. A mesma sistemática do B2 é adotada no B5: é realizado *feedback* com pontos já desenvolvidos e outros a desenvolver, dando-se um prazo para trabalhar algumas características necessárias para o desempenho da função, com o devido acompanhamento do superior. O processo do B3 também se assemelha, com adequações: quando um funcionário é mal avaliado, recebe anotações de aprimoramento, sendo também orientado a fazer um plano de ação para reverter a situação de não entrega da meta. Outra ação, adotada no B3 com o objetivo de cessar o mal desempenho, é a realização de reunião ente o superior e o funcionário. Já no B4, se a nota de calibração no Fórum de líderes estiver entre 1 a 2, o funcionário continua trabalhando, mas tem que passar por um plano de desenvolvimento por 45 e 60 dias para recuperação da performance até a próxima avaliação. No B6 também é realizado *feedback* com pontos a melhorar. Sobre se o funcionário é chamado a opinar ou esclarecer o seu mal desempenho, verificou-se que em todas as instituições financeiras avaliadas isso ocorre, e o momento de sua realização é na reunião de *feedback* no pós avaliação.

Em contrapartida, no B1 e B2, se o funcionário é bem avaliado, ele é elogiado pelo seu desempenho em um *feedback* positivo, e passa a ocupar lugar de destaque para futuras promoções. Já no B3 é feito registro na ferramenta GDP, no campo de anotações de reconhecimento. O mesmo ocorre no B5 (é feito registro na ferramenta de avaliação interna e o superior avalia a possibilidade ou não de promoções) e no B6 (é feito registro na ferramenta de avaliação interna do banco). No B4, um fórum de líderes julga se a promoção do funcionário é válida ou não, havendo, ainda, a possibilidade do funcionário ganhar ações junto ao banco.

Sobre a existência ou não de metas, e como elas são definidas, no caso positivo de existirem, verificou-se que no B1 e B2 existem metas estabelecidas, cuja definição considera a função exercida, a estrutura da unidade e o perfil do cargo. Também o B5 considera a função exercida e a estrutura da unidade para definição de metas, além, também, das habilidades avaliadas. No B3 e B6 também existem metas estabelecidas, que são definidas a partir da estratégia do Banco, aliada ao mercado local e às características do cliente da carteira. Já no B4, há metas diretamente atreladas à performance individual do funcionário.

Sobre possíveis dificuldades na avaliação, no B1, acredita-se que os critérios deveriam ser mais objetivos, como, por exemplo, seguindo uma escala de 1 a 5, com graduações de

ótimo (1) e a péssimo (5). No B2 não há dificuldades, já que, ao contrário do B1, os critérios são objetivos. Também no B4 e B5 não existem dificuldades, pelo mesmo motivo. Para o B6, apontou-se também não haver dificuldades, pelo fato de que a ferramenta interna do banco é submetida à manutenção e aperfeiçoamento constantes.

6 DISCUSSÃO

A gestão de pessoas nas instituições financeiras é uma área de extrema importância, uma vez que o setor bancário é altamente dependente do desempenho, motivação e capacidades dos seus colaboradores para atingir seus objetivos estratégicos. Nesta revisão de literatura, apresenta-se os principais tópicos relacionados à gestão de pessoas nas instituições financeiras, incluindo recrutamento e seleção, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, recompensas e benefícios, bem-estar dos funcionários e gestão da diversidade.

1. Recrutamento e seleção:

O processo de recrutamento e seleção é essencial para atrair e contratar os melhores talentos para as instituições financeiras. É importante identificar as competências técnicas e comportamentais necessárias para o sucesso no setor bancário e utilizar métodos de seleção eficazes, como entrevistas estruturadas, testes psicométricos e avaliações de simulação. Além disso, a seleção deve levar em consideração a compatibilidade cultural e os valores organizacionais.

2. Desenvolvimento de competências:

O desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores é fundamental para garantir sua atualização e aprimoramento profissional. Nas instituições financeiras, programas de treinamento e desenvolvimento são comumente utilizados para melhorar as habilidades técnicas, como conhecimento de produtos financeiros e serviços, bem como competências comportamentais, como liderança, negociação e trabalho em equipe. Além disso, o desenvolvimento de competências gerenciais é essencial para preparar os colaboradores para cargos de liderança no setor bancário.

3. Avaliação de desempenho:

A avaliação de desempenho é um processo importante para monitorar o desempenho individual e coletivo dos colaboradores nas instituições financeiras. Métodos de avaliação, como avaliação por competências, avaliação 360 graus e metas e indicadores de desempenho, são utilizados para identificar pontos fortes, áreas de melhoria e necessidades de desenvolvimento. A avaliação de desempenho também pode ser vinculada a programas de recompensas e reconhecimento.

4. Recompensas e benefícios:

As instituições financeiras, utilizam sistemas de recompensas e benefícios para motivar e reter seus colaboradores. Esses sistemas podem incluir remuneração fixa, bônus e participação nos lucros, benefícios sociais, como planos de saúde e previdência, e oportunidades de crescimento na carreira. É importante que as políticas de remuneração sejam transparentes e competitivas em relação ao mercado para atrair e reter talentos no setor bancário.

5. Bem-estar dos funcionários:

O bem-estar dos funcionários é uma preocupação crescente nas instituições financeiras. Isso envolve a promoção de um ambiente de trabalho saudável, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, programas de qualidade de vida, suporte psicossocial e medidas para reduzir o estresse e o esgotamento dos colaboradores. As instituições financeiras estão cada vez mais reconhecendo a importância do bem-estar dos funcionários como um fator crucial para a produtividade, satisfação no trabalho e retenção de talentos.

6. Gestão da diversidade:

A gestão da diversidade é fundamental nas instituições financeiras, que buscam promover a igualdade de oportunidades e a inclusão de diferentes grupos, como mulheres, minorias étnicas, pessoas com deficiência e gerações diversas. Essas organizações estão implementando políticas e práticas de gestão da diversidade, como programas de recrutamento inclusivo, treinamentos de sensibilização, mentoria e apoio ao desenvolvimento de carreira de grupos sub-representados.

7. Gestão do desempenho do talento:

Além da gestão de pessoas em geral, as instituições financeiras também estão focadas na gestão do desempenho do talento. Isso envolve identificar e desenvolver os colaboradores com maior potencial de crescimento e impacto na organização. Programas de sucessão, planos de carreira personalizados, mentoring e coaching são algumas das estratégias utilizadas para gerenciar o desempenho e o desenvolvimento dos talentos nas instituições financeiras.

8. Tecnologia e inovação na gestão de pessoas:

As instituições financeiras estão cada vez mais adotando tecnologias inovadoras para otimizar os processos de gestão de pessoas. Isso inclui o uso de sistemas de gestão de desempenho automatizados, plataformas de aprendizagem online, ferramentas de

recrutamento e seleção baseadas em inteligência artificial, entre outras soluções tecnológicas. Essas inovações visam aumentar a eficiência, melhorar a experiência dos colaboradores e fornecer análises de dados para tomar decisões mais embasadas na gestão de pessoas.

Deste modo, observa-se, portanto, que a gestão de pessoas nas instituições financeiras abrange uma série de áreas-chave, desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, recompensas e benefícios, bem-estar dos funcionários, gestão da diversidade e gestão do desempenho do talento. As instituições financeiras estão constantemente buscando estratégias e práticas inovadoras para atrair, desenvolver e reter os melhores talentos, garantindo assim o sucesso organizacional no setor bancário.

Os programas de planejamento e desenvolvimento, usados para avaliação de desempenho dos funcionários, são fundamentados em dois eixos principais: um focado nas metas e outro que avalia o comportamento dos trabalhadores. As notas obtidas em cada um desses eixos são resultado de avaliações feitas por colegas e gestores e, a partir delas, o bancário pode ser incluído nos seguintes quadrantes: “diferenciado”; “destaque”; “performance alta”; “performance esperada”; “performance baixa”; “monitoramento”; e “crítico”. Entretanto, a nota do gestor é a de maior peso. Além disso, a autoavaliação do funcionário não gera pontos no programa e, mesmo que um bancário considere que seus pares cumprem suas obrigações a contento, não pode atribuir nota máxima em todas as avaliações. Não bastassem as metas elevadas, os funcionários são submetidos a forte pressão.

Para Marras (2000, p. 174) a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). O respectivo autor, continua salientando, que é por meio da avaliação de desempenho que as empresas direcionam seus programas de desenvolvimento e treinamento, mensuram os resultados desses programas, destacando ainda, os seguintes benefícios deste processo: a) identifica os empregados que precisam de aperfeiçoamento; b) demonstra o grau de contribuição individual ou grupal, nos resultados da organização; aponta os novos talentos da organização; d) facilita o autodesenvolvimento dos trabalhadores; e) oferece um momento de feedback às pessoas; f) pode servir de subsídio aos programas de mérito, promoções e transferências. Apesar das vantagens apontadas a respeito da avaliação de desempenho é importante destacar, que existem muitas controvérsias sobre a validade de seu uso. Afinal,

enquanto algumas organizações defendem fortemente, outras acreditam que essa prática pouco, ou nada contribui para o processo administrativo, frisa o autor.

A avaliação de desempenho é um processo pelo qual uma organização avalia o desempenho individual dos colaboradores em relação aos objetivos e metas estabelecidos. É uma ferramenta essencial para medir o progresso, identificar áreas de melhoria e reconhecer o desempenho excepcional. A avaliação de desempenho é um componente fundamental dos processos de gestão de recursos humanos e é amplamente utilizada em empresas de todos os setores e tamanhos (MEIRELLES et al., 2021).

A avaliação de desempenho geralmente envolve a definição de critérios de avaliação claros e objetivos, que podem incluir metas específicas de desempenho, competências comportamentais, habilidades técnicas, produtividade, qualidade do trabalho e contribuição para a equipe ou organização. Os métodos de avaliação podem variar, desde avaliações formais realizadas anualmente até avaliações contínuas e informais durante todo o ano, como feedback regular, acompanhamento de desempenho e autoavaliação (MESQUITA, 2021; ARAÚJO et al., 2022).

O objetivo principal da avaliação de desempenho é fornecer feedback construtivo aos colaboradores para ajudá-los a melhorar seu desempenho e atingir os objetivos organizacionais. Além disso, a avaliação de desempenho também é usada como base para tomada de decisões relacionadas a promoções, aumentos salariais, programas de desenvolvimento de carreira, identificação de necessidades de treinamento e identificação de talentos (ARAÚJO et al., 2022).

Com base nos resultados apresentados, podemos analisar o papel da avaliação individual em dois momentos distintos: após o trimestre da admissão dos colaboradores e durante a renovação dos gestores da cooperativa.

No contexto dos novos membros da equipe, a avaliação trimestral individual realizada a admissão permite uma análise inicial do desempenho e adaptação desses colaboradores. Essa etapa inicial é fundamental para identificar necessidades de treinamento, ajustes e orientações específicas para cada indivíduo. Essa prática está alinhada com a literatura existente sobre a importância eficaz, que visa integrar e desenvolver os novos funcionários em suas funções e na cultura organizacional.

Pesquisas mostram que um processo estruturado de integração e avaliação inicial pode contribuir para reduzir a curva de aprendizado dos novos colaboradores, aumentar a satisfação

no trabalho e melhorar o desempenho a curto e longo prazo. Ao identificar necessidades de treinamento e fornecer orientações específicas, a organização pode oferecer suporte adequado aos novos membros da equipe, promovendo sua adaptação e desenvolvimento profissional.

Já em relação à avaliação quadrienal durante a renovação dos gestores da cooperativa, fica evidente que essa prática tem como objetivo selecionar líderes eficazes. A avaliação periódica do desempenho dos gestores é fundamental para identificar suas competências, habilidades de liderança e capacidade de alcançar resultados consistentes. Essa abordagem está alinhada com a literatura sobre gestão de desempenho, que destaca a importância de avaliar e desenvolver as habilidades de liderança dos gestores para garantir o sucesso da organização.

Além disso, a relação direta entre o desempenho avaliado nesse processo e a possibilidade de promoção pode servir como um incentivo para que os gestores busquem resultados consistentes e desenvolvam suas habilidades de liderança. Essa prática está alinhada com a literatura sobre recompensas e reconhecimento no trabalho, que destaca a importância de vincular a promoção e as oportunidades de crescimento às realizações e ao desempenho dos colaboradores.

Em suma, os resultados apresentados indicam que a avaliação trimestral individuais realizadas após a admissão dos colaboradores são importantes para identificar necessidades de treinamento e garantir sua adaptação e desenvolvimento na equipe. Além disso, a avaliação quadrienal durante a renovação dos gestores da cooperativa é relevante para a seleção de líderes eficazes, incentivando o desempenho consistente e o desenvolvimento de habilidades de liderança. Essas práticas estão em linha com a literatura existente sobre gestão de desempenho, integração de novos colaboradores e desenvolvimento de liderança.

A gestão do desempenho é um processo contínuo e integrado que visa melhorar o desempenho individual e organizacional. É um sistema abrangente que inclui o estabelecimento de metas e objetivos claros, a medição do desempenho, o feedback regular, o desenvolvimento de competências e a recompensa e reconhecimento adequados (MEIRELLES et al., 2021).

A gestão do desempenho abrange todas as atividades relacionadas à avaliação e melhoria do desempenho dos colaboradores. Ela começa com o estabelecimento de expectativas claras e alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais.

Isso envolve a definição de metas e indicadores de desempenho mensuráveis, que são específicos, realistas e alinhados com a estratégia da organização.

A medição do desempenho é uma parte fundamental da gestão do desempenho. Isso pode ser feito por meio de avaliações formais, como a avaliação de desempenho, bem como por meio de feedback regular e contínuo. O feedback deve ser objetivo, específico e construtivo, visando identificar áreas de melhoria e reconhecer o desempenho excepcional.

A gestão do desempenho também inclui o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores. Isso pode ser feito por meio de programas de treinamento e desenvolvimento, mentoring, coaching e oportunidades de aprendizado contínuo. O objetivo é capacitar os colaboradores a aprimorarem suas habilidades e conhecimentos, de modo a alcançarem melhores resultados e contribuírem para o sucesso da organização.

Além disso, a gestão do desempenho envolve a implementação de sistemas de recompensa e reconhecimento adequados. Isso inclui a avaliação justa e imparcial do desempenho dos colaboradores e a aplicação de políticas de remuneração e benefícios que sejam motivadoras e incentivem um desempenho de alto nível. O reconhecimento pelo trabalho bem-feito pode ser feito por meio de elogios, promoções, aumentos salariais ou outros incentivos tangíveis ou intangíveis (MEIRELLES et al., 2021).

No geral, a gestão do desempenho busca criar um ambiente de trabalho produtivo e de alto desempenho, onde os colaboradores sejam motivados, desenvolvam seu potencial máximo e contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Considerando os resultados obtidos a partir da realização das entrevistas, verificou-se que a utilização da ferramenta de gestão de desempenho profissional (GDP) descrita nos resultados proporcionou uma abordagem mais estruturada e sistemática para avaliar o desempenho dos colaboradores. Essa ferramenta é consistente com a literatura existente sobre gestão de desempenho, que destaca a importância de adotar abordagens formais e estruturadas para avaliar o desempenho dos funcionários (ARAÚJO et al., 2022).

Uma das principais vantagens da utilização de uma ferramenta de gestão de desempenho profissional é a possibilidade de uma análise mais objetiva e quantificável dos resultados alcançados e do comportamento demonstrado pelos colaboradores. Essa abordagem baseada em critérios claros e mensuráveis pode ajudar a reduzir vieses subjetivos nas avaliações e fornecer uma base sólida para tomar decisões relacionadas a promoções, recompensas e desenvolvimento profissional.

A literatura sobre gestão de desempenho destaca que a utilização de critérios objetivos é fundamental para garantir a validade e a confiabilidade do processo de avaliação. Ao adotar uma ferramenta de gestão de desempenho profissional, a organização pode definir indicadores de desempenho claros e mensuráveis, estabelecer metas específicas e acompanhar o progresso dos colaboradores ao longo do tempo. Isso permite uma avaliação mais precisa e justa do desempenho individual e facilita a identificação de áreas de melhoria e desenvolvimento.

Além disso, a abordagem mais estruturada e sistemática proporcionada pela ferramenta de GDP pode contribuir para a transparência e a comunicação efetiva entre os colaboradores e os gestores. Ao estabelecer critérios claros e fornecer feedback regular, a organização pode promover um entendimento compartilhado das expectativas de desempenho e facilitar o alinhamento dos esforços individuais com os objetivos organizacionais.

No entanto, é importante ressaltar que a implementação de uma ferramenta de gestão de desempenho profissional requer considerações cuidadosas. A literatura também destaca a importância de garantir que o processo seja justo, transparente e orientado para o desenvolvimento dos colaboradores, em vez de ser apenas uma ferramenta de controle ou punição. Além disso, é necessário fornecer treinamento adequado aos gestores e colaboradores envolvidos para garantir que a ferramenta seja utilizada corretamente e que o feedback seja fornecido de forma construtiva.

Em resumo, a utilização da ferramenta de gestão de desempenho profissional descrita nos resultados proporciona uma abordagem mais estruturada e sistemática para avaliar o desempenho dos colaboradores. Essa abordagem está alinhada com a literatura existente sobre gestão de desempenho, que destaca a importância de adotar abordagens formais, objetivas e quantificáveis para avaliar o desempenho dos funcionários. A utilização da ferramenta de GDP permite uma análise mais objetiva e quantificável dos resultados alcançados e do comportamento demonstrado pelos colaboradores.

Ao adotar uma abordagem baseada em critérios claros e mensuráveis, a organização pode reduzir a subjetividade nas avaliações de desempenho. Isso é particularmente importante para garantir a validade e a confiabilidade do processo de avaliação. A literatura sobre gestão de desempenho destaca que a utilização de critérios objetivos é fundamental para tomar decisões relacionadas a promoções, recompensas e desenvolvimento profissional de forma justa e imparcial.

A utilização de uma ferramenta de gestão de desempenho profissional também oferece benefícios relacionados à transparência e à comunicação. Ao estabelecer critérios claros e fornecer feedback regular, a organização promove um entendimento compartilhado das expectativas de desempenho. Isso facilita o alinhamento dos esforços individuais com os objetivos organizacionais e contribui para uma cultura de desempenho orientada para resultados.

No entanto, é importante considerar algumas limitações e desafios associados à utilização de uma ferramenta de GDP. Por exemplo, a definição de critérios de desempenho pode ser complexa e requer um entendimento claro dos objetivos e das competências-chave da organização. Além disso, o processo de avaliação deve ser justo e equitativo, levando em conta fatores contextuais e individuais que possam influenciar o desempenho.

Também é crucial fornecer treinamento adequado aos gestores e colaboradores envolvidos na utilização da ferramenta de gestão de desempenho profissional. Isso ajuda a garantir que o processo seja compreendido e aplicado de forma consistente e que o feedback seja fornecido de maneira construtiva e orientada para o desenvolvimento.

Em conclusão, a utilização de uma ferramenta de gestão de desempenho profissional oferece uma abordagem estruturada e objetiva para avaliar o desempenho dos colaboradores. Ela permite uma análise mais precisa, transparente e quantificável dos resultados e comportamentos dos funcionários. No entanto, é essencial considerar os desafios e garantir que o processo seja justo, equitativo e orientado para o desenvolvimento dos colaboradores.

No setor financeiro, a avaliação e gestão do desempenho desempenham um papel crucial devido à natureza altamente competitiva e orientada a resultados desse setor. As instituições financeiras, como bancos, seguradoras e empresas de investimento, dependem do desempenho eficiente e eficaz dos colaboradores para alcançar seus objetivos financeiros e manter uma vantagem competitiva (ARAÚJO et al., 2022).

No contexto do setor financeiro, a avaliação de desempenho visa avaliar o desempenho dos colaboradores em relação a metas financeiras, como aumento de receitas, redução de custos, lucratividade e retorno sobre o investimento. Além disso, também são considerados critérios relacionados à conformidade com regulamentos financeiros, gestão de riscos, qualidade do atendimento ao cliente e habilidades técnicas específicas exigidas pelo setor.

A gestão do desempenho no setor financeiro envolve o estabelecimento de indicadores de desempenho claros e mensuráveis, como metas de vendas, métricas de desempenho de investimentos e métricas de qualidade do serviço. Os colaboradores são avaliados com base nesses indicadores, que são frequentemente vinculados a recompensas financeiras, como bônus e incentivos variáveis.

Além disso, a gestão do desempenho no setor financeiro também está relacionada à identificação e desenvolvimento de habilidades e competências específicas necessárias para o sucesso nesse campo. Isso pode incluir treinamentos em produtos financeiros, habilidades de análise de dados, conhecimento regulatório e habilidades de gestão de riscos (MEIRELLES et al., 2021).

Dado o ambiente de alta pressão e rápida evolução do setor financeiro, a avaliação e gestão do desempenho desempenham um papel fundamental na identificação de talentos, no incentivo à inovação e na melhoria contínua do desempenho e na adaptação às mudanças do mercado financeiro. Através da avaliação de desempenho, as organizações financeiras podem identificar as forças e fraquezas de seus colaboradores e tomar medidas para maximizar seu potencial e corrigir deficiências.

Além disso, no setor financeiro, a gestão do desempenho está intimamente ligada à gestão de riscos. É essencial que as instituições financeiras avaliem e monitorem o desempenho de suas equipes para garantir que os riscos sejam gerenciados adequadamente e que todas as atividades estejam em conformidade com as regulamentações financeiras. Através da avaliação regular do desempenho, os gestores financeiros podem identificar áreas de melhoria em termos de gerenciamento de riscos e implementar medidas corretivas necessárias.

No setor financeiro, a avaliação e gestão do desempenho também são importantes para promover uma cultura de ética e conformidade. Os colaboradores devem ser avaliados não apenas com base em seus resultados financeiros, mas também em sua aderência aos princípios éticos e às políticas de conformidade estabelecidas pela organização e pelas autoridades reguladoras. Isso garante a integridade e a reputação da instituição financeira, bem como a confiança dos clientes e investidores.

Além disso, no setor financeiro, a avaliação e gestão do desempenho podem ser influenciadas por fatores como volatilidade do mercado, mudanças regulatórias e avanços tecnológicos. Portanto, é importante que as organizações financeiras sejam ágeis e capazes de

adaptar seus sistemas de avaliação e gestão do desempenho para refletir as demandas em constante evolução do setor.

Em resumo, no setor financeiro, a avaliação e gestão do desempenho desempenham um papel fundamental na busca da excelência operacional, no gerenciamento de riscos, na promoção da ética e conformidade, e na adaptação às mudanças do ambiente financeiro. Essas práticas fornecem uma base sólida para o crescimento sustentável e o sucesso das instituições financeiras nesse setor altamente competitivo e regulamentado (ARAÚJO et al., 2022).

Mesquita (2021) utilizou de uma análise funcional no ambiente laboral de uma empresa terceirizada responsável pela produção de merenda escolar em escolas públicas a fim de investigar a queixa do gestor de desmotivação da equipe, apresentou dentre as sugestões para a demanda, as intervenções ambientais: remanejar as funcionárias para locais mais próximos de suas casas e premiação aos funcionários assíduos e pontuais. Fato que corrobora com avaliação de desempenho nas instituições financeiras, por exemplo, quando o funcionário é mal avaliado recebe anotações de aprimoramento, sendo orientado a fazer um plano de ação para reverter a situação de não entrega da meta, sendo monitorado pelo imediato superior quanto ao prazo de seis meses após a avaliação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como relatado ao início, o objetivo do presente estudo foi analisar a avaliação e gestão de desempenho em instituições financeiras, com foco na verificação de como tais organizações conduzem a avaliação de seus colaboradores, agências e da organização como um todo. Tem-se, portanto, que a pesquisa se preocupou em somar com dados empíricos sobre o desempenho individual nas instituições financeiras, afinal aliando-se o ser individual e o ambiental no qual vive, são fatores determinantes para geração de resultados nos bancos.

Observa-se que o capital humano é fator sensível para os lucros nas instituições financeiras, que necessitam ter apoio em um ambiente organizacional que promova e potencialize o melhor desempenho junto aos funcionários. Fato evidenciado no contexto do presente estudo, através dos dados nas entrevistas e registros observados com os gerentes.

A pesquisa dedicou-se a apresentar dados verificáveis e relevantes, assim como contribuir cientificamente para a área temática, na presente linha de pesquisa. Encorajando-se que mais pesquisadores possam contribuir para o desenvolvimento da literatura científica no contexto da avaliação de gestão de desempenho, ainda tão escasso no âmbito nacional.

Diante disso, pode-se asseverar que os principais resultados obtidos foram no sentido de que, nas instituições financeiras selecionadas, há uma diversidade de metodologias de avaliação.

Primeiramente, constatou-se que é realizada uma avaliação individual de desempenho dos colaboradores, ocorrendo 45 e 90 dias após a admissão, conduzida pelo gestor responsável. Tal avaliação é feita por meio de um formulário disponibilizado pelo setor de gestão de pessoas. Além disso, identificou-se que a avaliação ocorre também em um período quadrienal, no momento da renovação dos gestores da cooperativa. Nesse caso, a escolha dos gestores é baseada na possibilidade de promoção, considerando-se os resultados obtidos na avaliação.

Outro método utilizado é a avaliação anual, que se baseia tanto em resultados quanto em comportamento. Esse tipo de avaliação é conduzido por meio da ferramenta de gestão de desempenho profissional, conhecida como GDP. Adicionalmente, verificou-se que a instituição realiza uma avaliação anual baseada em avaliações em pares, autoavaliação e avaliação pelo líder. Essa abordagem visa proporcionar uma visão mais abrangente do desempenho dos colaboradores, considerando diferentes perspectivas.

Por fim, foi constatado que a avaliação anual também é realizada com base em resultados e comportamento, juntamente com a autoavaliação e a avaliação pelo superior hierárquico. Essa abordagem busca avaliar o desempenho individual de forma abrangente e equilibrada.

Sendo assim, pode-se sugerir pela existência de uma variedade de métodos de avaliação e gestão de desempenho nas instituições financeiras. A utilização de diferentes abordagens permite uma análise mais completa e abrangente do desempenho dos colaboradores, agências e da organização como um todo.

Diante dos resultados apresentados, acredita-se que a pesquisa oferece insights valiosos sobre a avaliação e gestão de desempenho em instituições financeiras. No entanto, existem várias oportunidades para pesquisas futuras que podem expandir e aprofundar o conhecimento nessa temática.

Sugere-se ainda, investigar a eficácia das diferentes abordagens de avaliação e gestão de desempenho utilizadas pelas instituições financeiras. Seria interessante comparar os resultados obtidos por meio de cada método e identificar quais são mais efetivos na promoção do desenvolvimento dos colaboradores e no alcance dos objetivos organizacionais.

Além disso, é relevante explorar o impacto das avaliações de desempenho na motivação e engajamento dos colaboradores. Investigar como as avaliações afetam a percepção de reconhecimento, recompensas e oportunidades de crescimento, fornecendo subsídios importantes para o aprimoramento dos processos da avaliação e gestão de desempenho.

Outra linha de pesquisa interessante é examinar as lacunas de competências identificadas por meio das avaliações de desempenho e analisar as estratégias de desenvolvimento implementadas pelas instituições financeiras. Compreender como as organizações abordam as necessidades de treinamento e capacitação dos colaboradores pode contribuir para a criação de programas mais eficazes e alinhados com as demandas do setor.

Por fim, é importante destacar as limitações desta pesquisa. Um aspecto é que os resultados obtidos foram baseados em um estudo específico em instituições financeiras, o que limita sua generalização para outros setores. Além disso, a pesquisa se concentrou em uma abordagem descritiva e pesquisa documental, fornecendo uma visão geral das práticas de avaliação e gestão de desempenho, mas sem aprofundar a efetividade ou os impactos dessas práticas. Dessa forma, estudos futuros podem buscar amostras mais amplas e diversificadas,

incluindo diferentes tipos de instituições financeiras e setores relacionados. Ainda, a adoção de metodologias mais robustas, como pesquisas longitudinais ou estudos de caso, pode fornecer uma compreensão mais aprofundada dos processos de avaliação e gestão de desempenho nessas organizações.

Ocorreram algumas limitações para realização do presente, que foram: a recorrente indisponibilidade de agenda e aceitação dos gerentes ao realizar as entrevistas. Fato só viabilizado com muito diálogo e pelo diálogo informal com ajuda do Sindicato dos Bancários do Maranhão que muito solícito por seus integrantes, colaboradores e funcionários ou aposentados em algumas das instituições pesquisadas. Sugere-se para pesquisas futuras, fazer comparativos entre outros bancos tradicionais, assim como outros bancos digitais.

REFERÊNCIAS

ARIF, Syamsul; ZAINUDIN, H. K.; HAMID, Abdul. Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City. **Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)**, p. 239-254, 2019.

ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 117-126, 2011.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BACEN (Banco Central do Brasil). **O que é uma cooperativa de crédito?**. Brasília, 2021. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BARBOSA, Ana Carolina Thomaz et al. **O sistema bancário brasileiro: uma análise do desempenho através da DEA**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC., Anais[...] São Paulo, 2008.

BARBOSA, Alencar Abdon. **Gestão de desempenho: análise da ferramenta de avaliação em um banco público**. 2021.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Desempenho no Trabalho: Revisão da Literatura**. Psicologia Argumento, Curitiba, v.30, n. 68, p. 171-184, jan-mar, 2012.

BONELLI, R. Comparações Internacionais de Produtividade na Indústria e Tendências Setoriais: Brasil e EUA. In: BARBOSA, N.; MARCONI, N.; CANÊDO-PINHEIRO, M.; CARVALHO, L. (Orgs.). **Indústria e Desenvolvimento Produtivo no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, p. 487-517, 2015.

BORTOLUZZI, Sandro César et al. Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v.10, n.3, p. 551-576, set. 2010.

BORGES, Daniel de Castro et al. **Gestão de pessoas e avaliação de desempenho: experiência do Banco “X”**. 2014

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan/mar. 2001. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-41-num-1-ano-2001-nid-46469/>>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced score card* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-98, set/out, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf/>. Acesso em: 27 jun. 2023.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p.8-15, 2001.

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

BRASIL. Decreto nº 7.133 de 19 de março de 2010. **Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional**. Brasília. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm>. Acesso em: 27 jun. 2023.

CAMARGO JUNIOR, Alceu Salles; MATIAS, Alberto Borges; MARQUES, Felipe Tumenas. Desempenho dos bancos comerciais e múltiplos de grande porte no Brasil. 2004, **Anais [...]**. Puerto Plata: CLADEA, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/001609374>>. Acesso em: 27 jun. 2023.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; & LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. coleção gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHAVES, L.; ENSSLIN, L.; LIMA, M. V. A.; ENSSLIN, S. Avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos: mapeamento do tema. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Santa Catarina**, v. 10, n. 1, p. 100-140. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v10e17101-139>>. Acesso em: 27 jun. 2023.

CHEN, Yi-Yi; PARK, Jisung; PARK, Aely. Existence, relatedness, or growth? Examining turnover intention of public child welfare caseworkers from a human needs approach. **Children and Youth Services Review**, v. 34, n. 10, p. 2088-2093, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

COMIN, Alexandre. Administração do Amanhã hoje. **Revista Brasileira de Administração - RBA**, ano 27, n. 126, p. 53, setembro-outubro, 2018.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara. Brasília: Editora Senac DF, 2004.

DANIELS, A. C.; DANIELS, J. E. **Performance Management**: changing behavior that drives organizational effectiveness. 4. ed. Atlanta: Performance Management Publications, 2004.

D'ARISBO, Anelise et al. Análise da gestão de desempenho de uma empresa do setor de energia: estudo de caso sobre estratégia por desenvolvimento de competências. **Revista de Design, Inovação e Gestão Estratégica, Redige**, v. 3, n. 2, ago. 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

ENSSLIN, L. GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão- Construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152. 2010.

TEIXEIRA, Daison Vandeir Fava. **Sistema de Avaliação de Desempenho do Banco do Brasil S/A**: a gestão de desempenho por competências. 2008. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração de Empresas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2008.

FALCÃO, Marina. Administração do Amanhã hoje. **Revista Brasileira de Administração - RBA**, ano 27, n. 126, p. 52-53, setembro-outubro, 2018.

FERRARO, Gary P. **The cultural dimension of international business**. Prentice Hall, 1998.

FISCHER, André Luiz. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. São Paulo: Atlas; 1998.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE: **Desemprego no país cai para 11,1% no quarto trimestre de 2021**. Governo do Brasil, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2022/02/desemprego-no-pais-cai-para-11-1-no-quarto-trimestre-de-2021>>. Acesso em: 30 maio. 2022.

HUGHES, Diane. **The nature of parents' race-related communications to children: a developmental perspective.** 1999.

HULT, G. Tomas M. et al. An assessment of the measurement of performance in international business research. **Journal of international business studies**, v. 39, n. 6, p. 1064-1080, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced Score Card*.** São Paulo: Campus, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced score card*.** Gulf Professional Publishing, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

LISBOA, M.; PESSÔA, S. **Uma história sobre dois países (por enquanto).** Mimeo. 2013.

LOPES, Cynthia Roberta Gomes, et al. Avaliação de Desempenho 360º: um Confronto entre teoria e prática. **Nucleus**, v. 4, n. 1-2. Set. 2007.

MARRAS, Jeas P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3a. ed. São Paulo. Editora Futura, 2000.

MARINELLI, Edson Bastos. Contribuições da Psicologia para Gestores de Desempenho. **Revista Terceiro Setor e Gestão**, v.14, n.1, p. 42-50, 2020.

MESQUITA, Alex Andrade; FLORENTINO, Daniel Pacheco. A Implantação da Gestão por Competências em uma Escola de Idiomas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 35, p. 75-83, 2018.

MESQUITA, Alex Andrade. **Organizational Behavior Management. Gestão Analítico-Comportamental:** modificando o comportamento de pessoas e organizações. Belém: RFB, 2021.

MIGIRO, S. O; TADERERA, M. M. **Evaluating the performance appraisal system in the bank of Botswana.** African Journal of Business Management. Vol. 5 (10), p. 3765-3776, 18 May, 2011.

SEVERIANO, Mylla Christie et al. **Avaliação de desempenho nos bancos digitais: uma abordagem na perspectiva gerencial.** Associação Brasileira de Custos. XXVIII Congresso Brasileiro de Custos - Congresso Virtual. 17-19, nov, 2021.

MONTANA, J. Patrick; CHARNOV, H. Bruce. **Administração.** Saraiva, 2. ed. São Paulo, 2005.

NASCIMENTO, Carla M. Dalla Vecchia do. BERNARDIM, Marcio Luis. Avaliação de desempenho nos Bancos Públicos. 6. ed. **Revista eletrônica Lato Sensu – Unicentro**, 2008.

- OLIVEIRA, Viviane A. P. de. Avaliação de desempenho como um modelo de gestão empresarial: Um estudo sobre o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) em um órgão público. v. 12. n. 15. Anuário da Produção de Iniciação Científica discente. São Paulo, 2009.
- OLIVEIRA-CASTRO, Gardénia Abbad; Y LIMA, Gen; DA VEIGA, Lima Maria Raimunda Mendes. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**. São Paulo. v.31, n.3, p.38-52, julho/setembro. 1996.
- PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, p. 339-368, 2008.
- PEREIRA, Cristiano. Identificação de Práticas e Recursos de Gestão do Valor das TI no COBIT 5/Identification of IT Value Management Practices and Resources in COBIT 5. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 15, p. 17, 2015.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RIBAS, João Francisco Magno. A relação trabalho-educação na organização do trabalho pedagógico da escola capitalista. **Educação**, p. 553-564, 2013.
- SCHEIN, E. H. Por que a cultura corporativa importa? In: _____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: J. Olympio. p.19-41. 2004.
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I.T. **Análise de Conteúdo**: exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília/DF. 2013.
- SILVA, G. C.; ALBERTON, L.; FERREIRA, C. D.; BROIETTI, C.; SOUZA, J. A. S. **Avaliação de desempenho na gestão pública**: análise das oportunidades e potencialidades da literatura internacional. In I Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, Anais publicados CIDESP 2017 (p. 763). Santa Catarina: Autor. 2017.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SILVEIRA, V. N. S.; MIRANDA, D. L. A. **Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional**: uma análise teórica de suas relações e configurações. In XXXV Encontro a ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2011. Disponível em: <<http://anpad.org.br/admin/pdf/GPR1408.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2021.
- SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora. 2012.
- SOUZA, V. L. de; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R.; ALVES, R. C. S. **Gestão de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009.
- SUFIAN, F. **The efficiency of Islamic banking industry in Malaysia: Foreign vs domestic banks**. **Humanomics**, 23 (3), 174–192. 2007.

VIEIRA, Lidiane. A importância da gestão de pessoas nas organizações. **Humanidades & Inovação**, v. 1, n. 2, 2014.

ZAGO, Camila Avazoni et al. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no *Balanced Score Card* (BSC): proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 2, p. 19-37, 2008.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO DA INSTITUIÇÃO

Eu, _____, Ocupante do cargo de _____, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA. Declaro, que o aluno Marlon Marques Aguiar do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão está autorizado a realizar a pesquisa intitulada: “Avaliação e Gestão de desempenho em Instituições Financeiras”, sob a orientação do Professor Doutor Alex Andrade Mesquita.

Ressalto que estou ciente de que serão garantidos os direitos, dentre outros assegurados pela resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, de:

- 1) Garantia da confidencialidade, do anonimato e da não utilização das informações em prejuízo dos pacientes e dos demais envolvidos.
- 2) Que não haverá riscos para o sujeito de pesquisa.
- 3) Emprego dos dados somente para fins previstos nesta pesquisa.

Informo-lhe ainda, que a pesquisa somente será iniciada após a aprovação da Comissão de Ética em Pesquisa da UFMA para garantir aos envolvidos os referenciais básicos da bioética, isto é, autonomia, não maleficência, benevolência e justiça.

São Luís, _____ de _____ de 2023.

CARIMBO E ASSINATURA

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Projeto: Avaliação e Gestão de Desempenho em Instituições Financeiras.

Mestrando: Marlon Marques Aguiar.

Orientador: Prof.º: Drº Alex Andrade Mesquita.

A pesquisa que você está sendo convidado a participar tem o nome: “Avaliação e Gestão de Desempenho em Instituições Financeiras”, sob responsabilidade do pesquisador Profº Drº Alex Andrade Mesquita e do mestrando do curso de pós graduação de psicologia da Universidade Federal do Maranhão UFMA - Marlon Marques Aguiar. O trabalho tem como objetivo testar um método para melhoria do desempenho de colaboradores nas instituições financeiras. Você está sendo convidado aleatoriamente pelos pesquisadores para pesquisa. Você tem a liberdade de recusar-se a participar ou retirar sua autorização a qualquer momento, e em qualquer fase da pesquisa, e isso não trará nenhuma penalidade ou prejuízo para você. Não haverá nenhum custo para participar desta pesquisa bem como qualquer remuneração ou gratificação por parte de qualquer pessoa envolvida na pesquisa.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da Universidade Federal do Maranhão. Será registrada por áudio e você receberá *feedback* de agradecimento por sua participação.

Durante a sua participação e mesmo depois de encerrada ou interrompida a pesquisa, você tem o direito de obter auxílio do pesquisador a qualquer momento. Se houver alguma consequência causada pela pesquisa, você pode entrar em contato com os pesquisadores para receber as orientações adequadas sobre o que fazer.

Os resultados deste estudo podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento atual sobre a temática em questão, espera-se que as instituições financeiras possam utilizar para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.

As informações obtidas para esta pesquisa serão totalmente confidenciais. Asseguramos o total sigilo sobre sua participação. Em nenhum momento você será identificado. Os dados coletados serão utilizados unicamente para fins acadêmicos, podendo ser apresentadas em congressos, publicações ou outra forma de divulgação nacional ou internacional. As folhas de respostas e os arquivos gravados ficarão guardados em local

seguro por cinco anos e, depois desse tempo, serão picotados antes de descartados ou apagados.

Eu _____ RG _____
declaro que li as informações acima sobre a pesquisa, e que me sinto perfeitamente esclarecido(a) sobre o conteúdo da mesma.

São Luís, ____ de _____ de 2023.

Participante da pesquisa

Psic. Marlon Marques Aguiar
Mestrando PPGP/UFMA
e-Mail: psi.aguiar@gmail.com
(98) 98302-6014

Profº Drº Alex Andrade Mesquita
DEPSI/UFMA
e-Mail: alexmesquita@gmail.com
(98) 99114-7588

APÊNDICE C - QUALIFICAÇÃO DO DECLARANTE

Eu,..... RG
, abaixo assinado, li e/ou ouvi e entendi as informações acima e estou ciente para que serve a pesquisa e a que serei submetido. Eu entendi que sou livre para interromper a minha participação a qualquer momento e isso não trará nenhum prejuízo na minha relação com o pesquisador ou com a instituição, ou seja, não sofrerei nenhuma penalidade ou terei qualquer prejuízo. Sei que o meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro pela minha participação nesta pesquisa. Tendo lido e recebido explicações e entendido o que está escrito acima aceito participar voluntariamente dessa pesquisa. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís, ____ de _____ de 2023.

Assinatura

Autorizo a gravação de minhas atividades profissionais, desde que meu nome não seja identificado. Autorizo, também, a divulgação dos resultados e de minha entrevista no meio científico, em forma de publicações e apresentações profissionais em eventos científicos nacionais e internacionais.

SIM () NÃO ()

São Luís, ____ de _____ de 2023.

Assinatura

O CEP/UFMA funciona na Avenida dos Portugueses s/n, Campus Universitário do Bacanga, Prédio do CEB Velho, PPG, Bloco C Sala 07.

E-mail para correspondência: cepufma@ufma.br Telefone: (98) 3272-8708

APÊNDICE D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Eu, _____ . Declaro para os devidos fins, que autorizo o aluno MARLON MARQUES AGUIAR a realizar coleta de dados nesta instituição financeira: _____, localizada no endereço: _____, na Cidade de São Luís, através da aplicação de um questionário, com o objetivo de subsidiar sua pesquisa de trabalho de conclusão de curso cujo tema de pesquisa tem o nome: “Avaliação e Gestão de Desempenho em Instituições Financeiras”, sob responsabilidade do pesquisador Profº Drº Alex Andrade Mesquita e do aluno do curso de pós graduação de psicologia da Universidade Federal do Maranhão UFMA.

São Luís, ____ de _____ de 2023.

Assinatura

APÊNDICE E – ENTREVISTA COM OS GERENTES

Data	
Participante	
1 Como é realizada a avaliação de desempenho organizacional?	
2 Quais os níveis de avaliação? Individual, Equipe, Agência?	
3 Quais os indicadores de desempenho?	
4 Qual periodicidade?	
5 Como é a avaliação individual? Como é medida?	
6 O que acontece se o funcionário é mal avaliado?	
7 Ele é chamado a opinar ou esclarecer o mal desempenho?	
8 E o que acontece se é bem avaliado?	
9 Há metas? Se sim, como são definidas?	
10 Existem dificuldades na avaliação? Se sim, quais sugestões para mudança? Existem dificuldades na avaliação? Se sim, quais sugestões para mudança?	

ANEXOS

PRO-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA MESTRADO ACADÊMICO EM PSICOLOGIA

COLETA DE DADOS (Entrevista Semiestruturada) – Pesquisador: Marlon Marques Aguiar

Coleta de Dados	DATA	LOCAL	PARTICIPANTE	DATA	LOCAL	PARTICIPANTE	DATA	LOCAL	PARTICIPANTE
		16/02/23	SICREDI Remanesça	Edir Nogueira dos Santos	16/02/23	CEF-Goapeles Dias	Pedro Ferreira de Melo Jr.	11/05/23	Banco do Brasil – Agência de Ribeirão
1. Como é realizada a avaliação de desempenho organizacional?	ITEM 05 Avaliação anual e baseada em resultado e comportamento.								
2. Quais os níveis de avaliação? Como se percebe o nível de desempenho?	ITEM 05 Avaliação: 360º, sendo entre pares, subordinado, superiores e a própria.								
3. Quais os indicadores de desempenho?	ITEM 09 70% Resultado e 30% Comportamental								
4. Qual periodicidade?	ITEM 05 Anual								
5. Como é a avaliação individual? Como é feita?	A avaliação individual, que ocorre e realizada 45 dias e 90 dias após admissão do colaborador pelo gestor dele, quando da renovação dos gestores da cooperativa, e a escolha desse pela possibilidade ou não de promoção.								
6. O que acontece se o funcionário é mal avaliado?	Realiza-se uma reunião de feedback								
7. Ele é chamado a opinar ou esclarecer o mal desempenho?	Sim. Há uma reunião de alinhamento entre gestor e colaborador.								
8. E o que acontece se é bem avaliado?	Pesquisa-se de maneira informal o colaborador e o coloca no "rodar" para futuras promoções.								
9. Há metas? Se sim, como são definidas?	Há indicadores, estes são: 1. Pontualidade/frequência; 2. Qualidade do Trabalho; 3. Relacionamento com a chefia; 4. Relacionamento com colegas.								
10. Existem dificuldades na avaliação? Se sim, quais sugestões para minimizá-las? Existem dificuldades na avaliação? Se sim, quais sugestões para minimizá-las?	Deixa ser mais subjetiva. Sugestão: Escala gráfica = 1. Ótimo; 2. Bom; 3. Regular; 4. Ruim; 5. Péssimo								

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
MESTRADO ACADÊMICO EM PSICOLOGIA

COLETA DE DADOS (Entrevista Semiestruturada) – Pesquisador: Marlon Marques Aguiar

Cabeça de Dados	DATA	LOCAL	PARTICIPANTE	DATA	LOCAL	PARTICIPANTE	DATA	LOCAL	PARTICIPANTE
	13/06/23	NUBANK	Não autorizou	19/06/23	Bradesco (Sindicato Bancários)	Não autorizou	19/06/23	ITAU (Sindicato dos Bancários)	Não autorizou
1 Como é realizada a avaliação de desempenho organizacional?	Avaliação anual e baseada em pares, baseada em autoavaliação e avaliação pelo líder, usando plataforma digital para feedback por uma empresa startup do segmento, contratada para esse fim.								
2 Quais os níveis de avaliação? Individual, Equipe, Agência?	Avaliação 360°, sendo entre pares, subordinado, superiores e a pessoa avaliada.								
3 Quais os indicadores de desempenho?	Habilidades técnicas no uso das ferramentas de gestão corporativa.								
4 Qual periodicidade?	Duas vezes por ano, sendo a final mais aprimorada.								
5 Como é realizada individual? Como é medida?	A avaliação individual, é realizada duas vezes por ano, cada funcionário utiliza feedback entre os pares, depois o terceiro etapa este é submetido a avaliação do líder e por último o líder decide sobre a indicação ou não daquele funcionário para promoção e qual a nota que ele confere, em seguida os líderes são avaliados pelos subordinados e depois desde então todos os líderes, se reúnem em um Fórum de calibração para garantir que a nota é justa.								
6 O que acontece se o funcionário é mal avaliado?	Caso a nota de calibração no Fórum de líderes seja entre 1 a 2, o funcionário continua trabalhando, mas tem que passar por um processo de desenvolvimento pessoal e profissional.								
7 Ele é chamado a opinar ou esclarecer o mal desempenho?	Sim. Há um feedback com a liderança e o funcionário para identificar as possíveis dificuldades e apresentar a chance de fazer um plano de desenvolvimento.								
8 E o que acontece se é bem avaliado?	Um fórum de líderes para discutir os critérios de avaliação, validade ou não, ou ainda, pela possibilidade do funcionário ter ganho de ações junto ao banco.								
9 Há metas? Se sim, como são definidas?	Há metas diretamente atrelado a performance individual do funcionário.								
10 Existem dificuldades na avaliação? Se sim, quais são? Existem dificuldades na avaliação? Se sim, quais sugestões para mudança?	Não apresenta.								