

# DIAGNÓSTICO DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE EMPREGADOS DE BANCOS PÚBLICOS BRASILEIROS



**PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO**

**PROFIAP/UTFPR**

**Elaborado por: Eloir de Lima**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Hilda Alberton de Carvalho**



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

# Contextualização

Com a crescente globalização financeira, os bancos estatais estão enfrentando a necessidade de fornecer um atendimento de qualidade e eficaz. Para atingir esse objetivo, a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho torna-se essencial, permitindo mensurar o grau de eficiência dos funcionários em relação aos cargos que ocupam. Os gestores podem, com base nos resultados dessas avaliações, propor ações para aprimorar o desempenho geral da organização.

De acordo com Zondo (2018), as organizações estão constantemente em busca de maneiras de melhorar o desempenho e atender às demandas de todas as partes interessadas. Nesse contexto, a avaliação de desempenho desempenha um papel crescente, fornecendo informações estruturadas e aprofundadas sobre o desempenho dos colaboradores.

Embora algumas técnicas e ferramentas desenvolvidas na gestão de empresas privadas possam ser de difícil aplicação no setor público, há um esforço contínuo para aprimorar as organizações públicas. Dessa forma, a aplicação de ferramentas originadas na gestão privada pode ser benéfica para melhorar o desempenho do setor público (MARQUES; BORGES; MORAIS; SILVA, 2014; MOURA; CRUZ, 2021).

Tanto organizações privadas quanto públicas precisam constantemente melhorar seu desempenho, e para isso, o uso de ferramentas que aumentem a eficiência é fundamental. Conforme Bohlander e Snell (2015, p. 306) explicam, "a gestão de desempenho é o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem realizar o melhor de suas habilidades, a fim de alcançar as metas da empresa".

Em um cenário onde a tecnologia e o mercado estão em constante evolução, o sucesso de qualquer organização depende de sua capacidade de adaptação e de acompanhar essas mudanças. Nesse sentido, o fator mais

importante que afeta o sucesso ou o fracasso das organizações são os recursos humanos qualificados e eficientes, independentemente de outros recursos materiais (BAGHADAM et al., 2020).

As competências e capacidades organizacionais que trouxeram sucesso no passado não garantem sucesso no futuro, como apontado por Govender, Grobler e Joubert (2015). A gestão de desempenho pode ser um diferencial ao orientar a organização para um ambiente que ofereça vantagem competitiva.

Na gestão de desempenho de pessoas, a avaliação de desempenho desempenha um papel importante. De acordo com Bohlander e Snell (2015), essa avaliação ocorre periodicamente, seja trimestral, semestral ou anual, e avalia os funcionários com base nos requisitos e competências de seus cargos.

Zewotir (2012) destaca que as avaliações anuais de desempenho são extremamente importantes para o sucesso de entidades públicas e empresas privadas, pois contribuem para tornar os trabalhadores mais eficientes e eficazes em suas atividades.

Considerando a participação da avaliação de desempenho no ambiente organizacional, percebe-se, conforme comentado por Lotta (2002), que a área de recursos humanos assume uma nova função: o planejamento estratégico da organização. Isso destaca a importância de políticas de desenvolvimento para os profissionais das organizações, englobando funções como planejamento, organização, direção, controle, treinamento, motivação e desenvolvimento.

Dessa forma, a avaliação de desempenho emerge como uma ferramenta crucial para capacitar os empregados, tornando-os aptos a alcançar os objetivos e metas organizacionais. Para que seja eficaz, a aplicação correta e adequada dessa avaliação é fundamental, evitando erros e injustiças e contribuindo para o sucesso geral da organização.

Diante da importância da avaliação de desempenho para a melhoria das organizações e considerando a relevância dos bancos públicos brasileiros para o crescimento e desenvolvimento do país, esta pesquisa tem como objetivo analisar e responder à seguinte questão: Quais são as características dos programas de avaliação de desempenho de empregados de bancos públicos brasileiros?

A realização desta pesquisa justifica-se pela contribuição com a teoria, com o método e com as práticas gerenciais, tendo em vista que não foi encontrado nas pesquisas para elaboração do referencial teórico, estudos sobre avaliações de desempenho em bancos públicos.

Os bancos públicos brasileiros são instituições financeiras fundamentais para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. São parceiros estratégicos do governo na aplicação de diversas políticas públicas, como distribuição de renda, financiamento agrícola e financiamento a longo prazo de infraestrutura e saneamento. Além disso, servem de instrumento pelo governo na atuação de políticas anticíclicas na economia do país (HORN; FEIL, 2019).

Apesar destes vieses de apoio ao governo, os bancos públicos precisam competir em igualdade com os bancos privados na manutenção e conquista de novos clientes, buscando constantemente ampliar os negócios e ter maior rentabilidade com a comercialização de produtos e serviços.

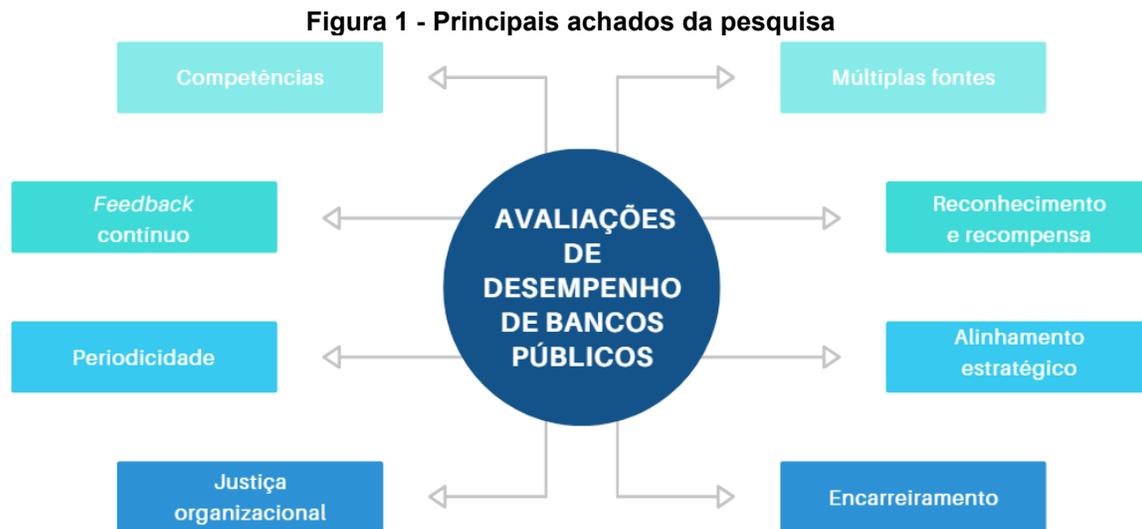
Nesta busca por melhor desempenho e performance, os empregados dos bancos públicos ocupam papel principal, sendo assim é crucial que estejam entregando o máximo potencial no desempenho das funções do trabalho.

Pereira (2014, p.1) cita que “a despeito dos avanços tecnológicos, o ser humano é o maior capital de uma organização e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a sua história”.

Com base no entendimento de que as pessoas são o capital principal dentro da organização, é necessário que as avaliações de desempenho sejam aplicadas de forma correta para que os resultados sejam fiéis e possam ser utilizados para a proposição de mudanças que contribuam para o melhor desempenho da organização. Essa necessidade de correta aplicação da avaliação de desempenho de pessoas faz muito sentido nos bancos públicos, uma vez que eles possuem entraves administrativos inerentes às organizações públicas, mas possuem metas e objetivos similares aos de bancos privados.

# Resultados

A figura 1 apresenta os principais achados da pesquisa que investigou a prática de avaliação de desempenho em quatro bancos públicos (BASA, BNB, BB e BRDE) e revelou características comuns que se destacaram nos programas de avaliação adotados por essas instituições.



Fonte: Autoria Própria (2023)

**Avaliação por perfis de competências:** Foi constatado que todos os bancos analisam o desempenho de seus colaboradores com base em perfis de competências específicos, alinhados às habilidades e atributos necessários para o sucesso nas funções desempenhadas.

**Avaliação por múltiplas fontes (exceto BASA):** A maioria dos bancos (BNB, BB e BRDE) utiliza o método de avaliação por múltiplas fontes, que envolve a coleta de feedback de diversas fontes, como supervisores, colegas de trabalho e autoavaliação. Entretanto, o BASA adota uma abordagem unilateral para a avaliação de desempenho.

**Feedback contínuo:** Os bancos enfatizam a importância do feedback contínuo como parte do processo de avaliação, proporcionando um ambiente

propício para o desenvolvimento dos colaboradores e aprimoramento do desempenho.

**Reconhecimento e recompensa:** Todos os bancos têm práticas estabelecidas de reconhecimento e recompensa, demonstrando que a avaliação de desempenho é vinculada a programas que valorizam e recompensam os esforços e resultados dos colaboradores.

**Periodicidade semestral alinhada aos resultados financeiros:** A avaliação de desempenho é conduzida semestralmente, alinhando-se ao ciclo de resultados financeiros dos bancos públicos. Essa sincronia possibilita uma análise mais precisa do desempenho em relação aos objetivos organizacionais.

**Alinhamento estratégico:** Os bancos públicos garantem que o processo de avaliação esteja alinhado à estratégia organizacional, garantindo que o desempenho individual contribua diretamente para os objetivos maiores das instituições.

**Justiça organizacional:** As características das avaliações dos bancos públicos enfatizam a importância da justiça organizacional e do acompanhamento eficiente, garantindo transparência, equidade e aprimoramento contínuo do processo.

**Encarreamento:** Os resultados das avaliações estão intrinsecamente alinhados ao encarreamento dos empregos nos bancos, oferecendo oportunidades de ascensão profissional com base no desempenho individual.

Esses achados demonstram a importância atribuída pelos bancos públicos à avaliação de desempenho como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento dos colaboradores, a obtenção de resultados organizacionais e a garantia de uma gestão de talentos eficaz.

A comparação das avaliações de desempenho dos bancos públicos permitiu identificar semelhanças e diferenças notáveis entre os programas de avaliação de desempenho aplicados pelos bancos públicos, oferecendo insights importantes para uma análise mais abrangente do tema.

Dessa forma, com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que os programas de avaliação de desempenho de empregados de bancos públicos

brasileiros têm um impacto significativo no desempenho geral dessas instituições. Os fatores que mais contribuem para esse impacto estão diretamente relacionados à clareza dos objetivos, critérios e métodos da avaliação; ao feedback contínuo e construtivo proporcionado aos colaboradores; ao reconhecimento e recompensa pelo desempenho; e à participação e envolvimento ativo dos funcionários no processo avaliativo. Esses achados se alinham com teorias consagradas, como a justiça organizacional, motivação, satisfação e participação no trabalho, e estabelecimento de metas, discutidas na revisão da literatura.

Assim, a partir dos resultados dessa pesquisa, pode-se concluir que os programas de avaliação de desempenho desempenham um papel essencial no aprimoramento do desempenho individual dos colaboradores, refletindo diretamente em uma performance organizacional mais sólida e contribuindo para o desenvolvimento sustentável dos bancos públicos.

## Referências

BAGHADAM, G.; et al. Teaching the essential concepts of relationship between human resource accounting and employee performance in Maskan Bank Branches of Shiraz. **Conrado**, v. 16, n. 74, p. 169-179, jun. 2020.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.

GOVENDER, T.; GROBLER, A.; JOUBERT, Y. T. Justice perceptions of performance management practices in a company in the chemical industry. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 18, n. 4, p. 567-585, 2015.

HORN, C. H.; FAIL, F. Instituições financeiras de desenvolvimento regional e os desafios do Sistema Nacional de Fomento. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 1, p. 227-254, jan./abr. 2019.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, dez. 2002.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; MORAIS, K.; SILVA, M. C. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 161-175, 2014.

MOURA, R. D. A.; CRUZ, S. A. Avaliação de desempenho e justiça organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. **Sociologia**, v. 41, p. 6-21, jun. 2021.

PEREIRA, A. L. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. **Negócios Em Projeção**, v. 5, n. 2, p. 79-96, 2014.

ZEWOTIR, T. On employees' performance appraisal: the impact and treatment of the raters' effect. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 15, n. 1, p. 44-54, 2012.

ZONDO, R. W. D. The influence of a 360-degree performance appraisal on labour productivity in an automotive manufacturing organisation. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 21, n. 1, p. 1-7, 2018.