

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ELOIR DE LIMA**

**UMA ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE  
EMPREGADOS DE BANCOS PÚBLICOS BRASILEIROS**

**CURITIBA  
2023**

**ELOIR DE LIMA**

**UMA ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE  
EMPREGADOS DE BANCOS PÚBLICOS BRASILEIROS**

**An analysis of employee performance evaluation programs for employees of  
brazilian public banks**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de mestre. Linha de pesquisa: Práticas de Gestão Sustentáveis.

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

**CURITIBA**

**2023**



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

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



ELOIR DE LIMA

**UMA ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE EMPREGADOS DE BANCOS  
PÚBLICOS BRASILEIROS**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 23 de Agosto de 2023

Dra. Hilda Alberton De Carvalho, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Fernando Thiago, Doutorado - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Ufms)

Dra. Giovanna Pesarico, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dra. Isaura Alberton De Lima, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Paulo Daniel Batista De Sousa, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 23/08/2023.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ser a luz em meio a escuridão.

À professora Dr<sup>a</sup>. Hilda Alberton de Carvalho pela orientação e ensinamentos que possibilitaram dar andamento a este trabalho.

Aos professores (as): Dr. Fernando Thiago; Dr<sup>a</sup>. Giovanna Pezarico; Dr<sup>a</sup>. Isaura Alberton de Lima; e Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa pelas contribuições realizadas neste trabalho.

À minha esposa que me incentivou a iniciar este desafio e deu força para continuar até o final.

Dedico este trabalho a minha filha, pois por muitos momentos precisei deixar de estar com ela para dar continuidade nos estudos.

## RESUMO

A busca pela competitividade é uma realidade constante no cenário organizacional moderno. Para se destacarem em um mercado acirrado, as organizações estão continuamente aprimorando suas práticas de gestão e desempenho. Nesse contexto, a avaliação de desempenho emerge como uma ferramenta essencial para mensurar o rendimento dos colaboradores em seus respectivos cargos. Por meio de dados precisos e *feedback* estruturado, essa avaliação oferece a oportunidade de identificar pontos fortes e áreas de melhoria, possibilitando o desenvolvimento contínuo de indivíduos e, conseqüentemente, impulsionando o crescimento das organizações. O objetivo geral desta dissertação é analisar os programas de avaliação de desempenho de empregados de bancos públicos brasileiros. Para alcançar o objetivo geral, esta pesquisa visa: identificar as características, objetivos e métodos de avaliação de desempenho de pessoas, conforme embasados nos referenciais teóricos; identificar os modelos e características das avaliações de desempenho de empregados utilizadas pelos bancos públicos brasileiros; comparar as avaliações de desempenho utilizadas pelos bancos públicos brasileiros. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, permitindo uma análise aprofundada dos programas de avaliação de desempenho de empregados nos bancos públicos brasileiros. Essa abordagem possibilitou uma compreensão detalhada das várias estratégias e práticas utilizadas pelas instituições, bem como uma interpretação contextualizada dos resultados obtidos. Os resultados desta pesquisa revelam que a utilização de avaliações de desempenho por parte dos bancos contribui significativamente para o aprimoramento das instituições. Por meio desses programas, os colaboradores são incentivados a alcançar seu potencial máximo, ao mesmo tempo em que possibilita aos gestores identificar talentos, alinhar metas e promover um ambiente de trabalho mais eficiente e motivador. Um aspecto inovador deste estudo é a análise específica de bancos públicos brasileiros, um campo de pesquisa ainda carente de estudos aprofundados. Vale ressaltar que, para a obtenção dos dados essenciais para este estudo, informações referentes às avaliações de desempenho foram disponibilizadas pelos bancos públicos: Banco da Amazônia (BASA), Banco do Nordeste (BNB), Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul) e Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE). Essas informações foram fornecidas pelas instituições financeiras com base na Lei de Acesso à

Informação (Lei 12.527/2011), que assegura o acesso a informações de natureza pública. Além disso, é importante ressaltar que, devido à sensibilidade do tema, dois dos bancos em estudo, a Caixa Econômica Federal e o Banrisul, não forneceram informações detalhadas, alegando que tal divulgação poderia prejudicar a competitividade dessas instituições. Essa limitação de acesso às informações destacou a relevância de pesquisas que abordem a gestão de desempenho em organizações públicas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Gestão de desempenho; Bancos públicos.

## ABSTRACT

The quest for competitiveness is a constant reality in the modern organizational scenario. To stand out in a fierce market, organizations are continually improving their management and performance practices. In this context, performance evaluation emerges as an essential tool to measure the performance of employees in their respective positions. Through accurate data and structured *feedback*, this assessment offers the opportunity to identify strengths and areas for improvement, enabling the continuous development of individuals and, consequently, driving the growth of organizations. The general objective of this dissertation is to analyze performance evaluation programs for employees of Brazilian public banks. To achieve the general objective, this research aims to: identify the characteristics, objectives and methods of evaluating people's performance, as based on theoretical references; identify the models and characteristics of employee performance evaluations used by Brazilian public banks; compare the performance evaluations used by Brazilian public banks. The research adopted a qualitative approach, allowing an in-depth analysis of employee performance evaluation programs in Brazilian public banks. This approach enabled a detailed understanding of the various strategies and practices used by the institutions, as well as a contextualized interpretation of the results obtained. The results of this research reveal that the use of performance evaluations by banks contributes significantly to the improvement of institutions. Through these programs, employees are encouraged to reach their maximum potential, while enabling managers to identify talents, align goals and promote a more efficient and motivating work environment. An innovative aspect of this study is the specific analysis of Brazilian public banks, a field of research that still lacks in-depth studies. It is worth mentioning that, in order to obtain essential data for this study, information regarding performance evaluations was made available by public banks: Banco da Amazônia (BASA), Banco do Nordeste (BNB), Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul); and Banco de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE). This information was provided by financial institutions based on the Access to Information Law (Law 12,527/2011), which ensures access to information of a public nature. Furthermore, it is important to emphasize that, due to the sensitivity of the subject, two of the banks under study, Caixa Econômica Federal and Banrisul, did not provide detailed information, claiming that such disclosure could harm the

competitiveness of these institutions. This limitation of access to information highlighted the relevance of research that addresses performance management in public organizations.

Keywords: Performance evaluation; Performance Management; Public banks.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Modelo para avaliação por escala gráfica.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 2 - Modelo para avaliação por escolha forçada .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 3 - Modelo para avaliação por incidentes críticos .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4 - Principais achados da pesquisa .....</b>	<b>57</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro resumo do marco teórico.....	35
Quadro 2 - Critérios para avaliação de desempenho BASA.....	40
Quadro 3 - Escala de <i>SCORE</i> de desempenho BASA.....	41
Quadro 4 - Escala de avaliação de desempenho BB .....	45
Quadro 5 - Escala de avaliação BRDE para dimensão comportamental.....	48
Quadro 6 - Escala de avaliação BRDE para dimensão resultados .....	49
Quadro 7 - Modelo de avaliação de desempenho utilizado .....	51
Quadro 8 - Avaliadores .....	51
Quadro 9 - Critérios utilizados na avaliação .....	52
Quadro 10 - Escalas para níveis de desempenho .....	54
Quadro 11 - Periodicidade do ciclo avaliativo .....	55
Quadro 12 - Finalidade da avaliação de desempenho .....	55
Quadro 13 - Penalidades por desempenho abaixo do esperado.....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação e desempenho
Banrisul	Banco do Estado do Rio Grande do Sul
BB	Banco do Brasil
BNB	Banco do Nordeste
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CEF	Caixa Econômica Federal
EUA	Estados Unidos da América
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i> (Biblioteca Eletrônica Científica Online)
MCDA	<i>Multicriteria Decision Analysis</i> (Método de Decisão Multicritério)
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
NGP	Nova Gestão Pública

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Caracterização do problema</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b>	<b>13</b>
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b>	<b>14</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura do trabalho</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Avaliação de desempenho</b>	<b>16</b>
2.1.1	Conceitualização de avaliação de desempenho	17
2.1.2	Pontos positivos da avaliação de desempenho	21
2.1.3	Pontos negativos da avaliação de desempenho	23
2.1.4	Papel da organização na avaliação de desempenho	24
2.1.5	Papel do avaliador no processo de avaliação de desempenho	25
<b>2.2</b>	<b>Métodos de avaliação de desempenho</b>	<b>26</b>
2.2.1	Método escala gráfica	26
2.2.2	Método de escolha forçada	27
2.2.3	Método dos incidentes críticos	28
2.2.4	Método de pesquisa de campo	29
2.2.5	Método de avaliação por objetivos	29
2.2.6	Método 360 graus	30
<b>2.3</b>	<b>Bancos</b>	<b>33</b>
2.3.1	Bancos públicos e privados	34
2.3.2	Empregados em bancos públicos	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>Métodos utilizados na construção do referencial teórico</b>	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>Métodos utilizados para solicitação dos modelos de avaliação de desempenho dos empregados de bancos públicos</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>40</b>
<b>4.1</b>	<b>Banco da Amazônia - BASA</b>	<b>40</b>
<b>4.2</b>	<b>Banco do Nordeste do Brasil - BNB</b>	<b>41</b>

<b>4.3</b>	<b>Banco do Brasil - BB .....</b>	<b>43</b>
<b>4.4</b>	<b>Caixa Econômica Federal - CEF .....</b>	<b>46</b>
<b>4.5</b>	<b>Banco do Estado do Rio Grande do Sul - BANRISUL .....</b>	<b>47</b>
<b>4.6</b>	<b>Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE .....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização financeira, os bancos estatais precisam apresentar desempenho que lhes permitam atendimento de qualidade e eficaz, para isso a utilização da ferramenta de avaliação de desempenho permite mensurar o grau de desempenho dos empregados que compõe a organização em relação aos cargos que ocupam, possibilitando aos gestores, com base nos resultados das avaliações, propor ações para melhorar o desempenho.

Conforme Zondo (2018), as organizações estão continuamente procurando maneiras de melhorar o desempenho e atender as demandas de todas as partes interessadas. Isso envolve mudança, que então se torna a dinâmica fundamental para o sucesso. Assim, a avaliação de desempenho apresenta um papel crescente nas organizações por meio de sua capacidade de fornecer informações estruturadas e aprofundadas sobre o desempenho atual do quadro de pessoas que compõem a organização.

A aplicação de técnicas e ferramentas desenvolvidas na gestão de empresas privadas podem ser de difícil aplicação na gestão de empresas públicas, tendo em vista as particularidades do setor público. Apesar disso, há um esforço contínuo para o aprimoramento do setor público, bem como pela aplicação de ferramentas originadas na gestão privada e que customizadas para a característica pública podem ajudar as organizações a melhorar o desempenho (MARQUES *et al.*, 2014; MOURA; CRUZ, 2021).

### 1.1 Caracterização do problema

As organizações privadas e públicas necessitam melhorar o desempenho constantemente, para isso a utilização de ferramentas para o aumento de desempenho é fundamental. Bohlander e Snell (2015, p. 306) explicam que “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”.

O sucesso de qualquer organização depende da sua capacidade de adaptação e de acompanhar o rápido crescimento da tecnologia e as mudanças do mercado. Nesse sentido, independentemente de capital, tecnologia, equipamentos, matérias-primas, e outros, o que distingue as organizações são os recursos humanos

qualificados e eficientes, que podem ser considerados como o fator mais importante que afeta o sucesso ou o fracasso das organizações (BAGHADAM *et al.*, 2020).

Segundo Govender, Grobler e Joubert (2015) as competências e capacidades organizacionais que levaram as empresas ao sucesso no passado certamente não garantirão nenhum sucesso no futuro. Os gestores são encarregados de fornecer retornos econômicos mais altos, melhorando a produtividade e reduzindo custos. No entanto, a gestão de desempenho pode ajudar a orientar uma organização para um ambiente que tenha uma vantagem competitiva.

Na gestão de desempenho de pessoas uma parte importante é a avaliação de desempenho, Bohlander e Snell (2015) explicam que a avaliação de desempenho é o resultado de um processo que pode ser trimestral, semestral ou anual em que os funcionários são avaliados com base nas exigências e competências dos cargos ocupados.

Segundo Zewotir (2012), as avaliações anuais de desempenho são vistas como extremamente importantes para garantir o sucesso de entidades públicas e empresas privadas, tendo em vista que possibilita aos trabalhadores tornarem-se mais eficientes e eficazes no desempenho das atividades dos respectivos cargos.

Conforme comentado por Lotta (2002), se levar em consideração a participação da avaliação de desempenho no ambiente organizacional, irá se deparar com a nova função pela qual a área de recursos humanos é responsável: a função de planejamento estratégico da organização. Assim, observa-se que a tradicional responsabilidade dessa área, no sentido de controlar, registrar e fazer o pagamento, passa a ser secundária, em prol de políticas desenvolvimentistas para os profissionais das organizações, englobando funções como planejamento, organização, direção, controle, treinamento, manutenção, utilização, motivação e desenvolvimento, entre outras.

De acordo com Gil (2016), a avaliação de desempenho torna possível para a gestão de recursos humanos:

- Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;

- Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- Obter subsídios para remuneração e promoção;
- Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Diante disso, fica evidente que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para que as organizações possam capacitar seus empregados deixando-os aptos para atingir os objetivos e metas por elas propostas. No entanto, é necessário que a avaliação de desempenho seja aplicada de maneira correta e adequada tanto para não levar a erros e injustiças e que possa contribuir para o bom desempenho da organização.

Considerando a importância da avaliação de desempenho para melhoria no desempenho das organizações e também considerando a importância e relevância dos bancos públicos brasileiros para o crescimento e desenvolvimento do país a pesquisa buscou analisar e responder a seguinte questão: Quais são as características dos programas de avaliação de desempenho de empregados de bancos públicos brasileiros?

## **1.2 Objetivos**

Neste tópico são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar os programas de avaliação de desempenho de empregados de bancos públicos brasileiros.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Esta pesquisa tem como objetivos específicos:

Identificar as características, objetivos e métodos de avaliação de desempenho de pessoas trazidos nos referenciais teóricos;

Identificar os modelos e características das avaliações de desempenho de empregados utilizadas pelos bancos públicos brasileiros;

Comparar as avaliações de desempenho utilizadas pelos bancos públicos brasileiros.



### **1.3 Justificativa**

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 em que as pessoas são o capital principal das organizações é necessário que as avaliações de desempenho sejam aplicadas de forma adequada para que os resultados sejam fiéis e possam ser utilizados para a proposição de mudanças que contribuam para o melhor desempenho da organização. Está necessidade de correta aplicação da avaliação de desempenho de pessoas faz muito sentido nos bancos públicos, uma vez que eles possuem entraves administrativos inerentes as organizações públicas, porém possuem metas e objetivos similares a de bancos privados.

### **1.4 Estrutura do trabalho**

A presente dissertação foi composta por cinco capítulos, que são: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Discussões.

No capítulo da Introdução foi contextualizado a importância da pesquisa, identificando a relevância do tema, também foi delimitado os objetivos gerais e específicos da pesquisa e justificou-se a importância da realização.

No capítulo do Referencial Teórico são apresentados a origem, os conceitos, e os principais modelos relacionados a avaliação de desempenho, também é conceituado banco público.

No capítulo da Metodologia é apresentado o modo como foram levantadas as informações tanto sobre o tema como sobre os modelos de avaliação utilizados pelos bancos públicos.

No capítulo dos Resultados são apresentados os resultados da pesquisa e por fim com base nos resultados encontrados é produzido o capítulo de Discussão que apresenta discussões sobre o tema em estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta referencial teórico sobre a avaliação e desempenho (AD) e seu papel nas organizações. Será apresentado a origem da utilização da avaliação de desempenho; os principais conceitos; aplicação; o papel do avaliador e da organização no processo de avaliação de desempenho; e os principais métodos utilizados na realização da avaliação.

### 2.1 Avaliação de desempenho

A origem da avaliação sistemática do trabalho industrial remonta aos primórdios das fábricas têxteis durante o final do século XVIII e início do século XIX na Escócia. Nos Estados Unidos, as avaliações surgiram em 1813 quando avaliações individuais de oficiais eram enviadas ao Departamento de Guerra contendo descritores subjetivos do que era percebido sobre o comportamento dos oficiais. Posteriormente, no início do século XX, observa-se que o setor industrial adotou diversas práticas de avaliação do trabalho, no entanto, o crescimento claro ocorreu somente após a Segunda Guerra Mundial (OQUENDO PUERTA; BERMÚDEZ, 2020).

Segundo Stephen (2001), apesar de haver histórico de tentativas de aplicação de ferramentas para avaliar o desempenho de pessoas em diversos países, o modelo formal de AD utilizado atualmente é uma prática de gestão que foi desenvolvida nos EUA e tem sido uma prática popular de abordagem para melhorar o desempenho das organizações.

Para Mashavira (2020) as origens da avaliação de desempenho são bastante controversas, mas assim como outras inovações na área de recursos humanos a AD também é uma importação dos EUA. A progressão da AD até chegar aos moldes atuais é a seguinte:

- Classificação por mérito nas décadas de 1950 a 1960;
- Gerenciamento por objetivos e escala de classificação baseada em comportamento nas décadas de 1960 a 1970;
- Avaliação de desempenho orientada para resultados na década de 1970;
- Gestão de desempenho a partir de meados da década de 1980.

Houve um notável aumento de estudos sobre procedimentos cognitivos na avaliação de desempenho na década de 1980, chamando a atenção dos pesquisadores para a importância desses processos (MASHAVIRA, 2020).

### 2.1.1 Conceitualização de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental nas empresas que fornece informações sobre o desempenho dos funcionários para a tomada de decisões importantes, como reajustes salariais, promoções, identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, documentação de níveis de desempenho ou comportamentos que possam gerar demissões ou sanções (CHENG; FAN, 2010; ESPINILLA *et al.*, 2013).

Os termos gestão de desempenho e avaliação de desempenho são termos comumente confundidos porque ambos envolvem a avaliação de funcionários, levando-os a serem usados de forma intercambiável. Mesmo com essa confusão, pode-se argumentar que a gestão de desempenho é mais ampla do que a avaliação de desempenho, já que a primeira tende a estar ligada a desenvolvimentos em áreas como *coaching*, avaliação baseada em competências, *feedback* de 360 graus, remuneração por desempenho e engajamento dos funcionários. Deste modo a avaliação de desempenho é uma das etapas do processo de gestão de desempenho (MASHAVIRA, 2020).

Para Govender, Grobler e Joubert (2015), a avaliação de desempenho tem mais influência nas carreiras individuais e na vida profissional do que em qualquer outro processo de gestão.

Segundo Oquendo Puerta e Bermúdez (2020) a avaliação de desempenho é o processo de julgamento do desempenho individual, não devendo, portanto, ser confundida com o desempenho organizacional, já que este faz alusão ao retorno financeiro da empresa. Na literatura a avaliação de desempenho é referida como o papel da gestão de recursos humanos, cujo objetivo é avaliar, por meio de indicadores de desempenho e resultados, como uma organização pode aproveitar seus talentos.

Para que uma organização evolua, as pessoas que trabalham nela devem estar envolvidas em processos que melhorem a produtividade da organização. A eficácia organizacional depende de um sistema adequado de reconhecimento e recompensa. Sendo assim, a avaliação de desempenho é um elo fundamental, pois serve de base para o reconhecimento e recompensa e conseqüentemente para a evolução e eficácia organizacional (LIAO, 2016; ZONDO, 2018).

De acordo com Moura e Cruz (2021) a avaliação de desempenho pode constituir uma ferramenta de utilidade numa organização, desde que os procedimentos que lhe subjazem sejam percebidos de forma justa.

Estudos preliminares sobre tema sugerem que o desempenho seja uma função de motivação e habilidade para que os funcionários tenham algum interesse em realizar o trabalho. As habilidades necessárias consideram que o valor contingente de alguém e a probabilidade de permanência na organização é função das habilidades e do nível de ativação. A expectativa de alguém é função de variáveis como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e motivação para o trabalho (BAGHADAM *et al.*, 2020).

Para Oquendo Puerta e Bermúdez (2020) desempenho significa capacidades de trabalho cujos objetivos impulsionadores são garantir o crescimento do negócio, aumento de lucros e sustentabilidade, cujos parâmetros de medição incluem rotatividade por funcionário, retorno sobre capital humano e gasto de capital humano por empregado.

Uma boa avaliação de desempenho permite que os membros da equipe entendam claramente os principais indicadores e resultados que precisam ser alcançados. Com base nos indicadores de desempenho, os membros da equipe são capazes de identificar seus pontos fortes e capacidades, bem como oportunidades de melhoria e desenvolvimento das competências necessárias (REJAB *et al.*, 2018).

Para Zewotir (2012) o objetivo da avaliação de desempenho é induzir os trabalhadores a tornarem-se mais eficientes e eficazes no trabalho e ajudar os supervisores a tornarem-se mais transparentes na forma como interagem com os trabalhadores.

De acordo com Esen, Hatipoglu e Boyaci (2014) o principal objetivo da avaliação de desempenho não é apenas aumentar o desempenho dos funcionários, mas também unir as metas individuais às metas da empresa. Os autores também citam que a avaliação de desempenho requer monitoramento e tomada de decisão em ambientes incertos envolvendo múltiplos fatores.

Matookchund e Steyn (2020) sugerem que avaliação de desempenho se refere a um meio oficialmente organizado que os gerentes usam anualmente para avaliar o desempenho real de um subordinado, juntamente com os pontos fortes e fracos em um esforço para desenvolver e recompensar o funcionário.

A avaliação de desempenho é entendida como desempenho do trabalhador no trabalho, neste processo determinados comportamentos ou características são avaliados por um período específico e julgados ou descritos individualmente por uma pessoa que não o próprio trabalhador e foi proposto que a organização retenha esses resultados (OQUENDO PUERTA; BERMÚDEZ, 2020).

As avaliações de desempenho dos funcionários dependem, pelo menos em parte, do supervisor/avaliador que as produz, bem como do contexto de trabalho em que são produzidas (ELLINGTON; WILSON, 2017).

Ao implementar um esquema de avaliação de desempenho, os funcionários que melhoram sua eficiência no trabalho podem ser recompensados, enquanto ações corretivas podem ser tomadas contra aqueles que não o fazem (ZEWOTIR, 2012).

De acordo com Moura e Cruz (2021) a avaliação de desempenho assume grande destaque no seio de uma organização, sendo um sistema chave na gestão de pessoas, podendo traduzir-se numa vantagem. Para isso é necessário que o sistema a ela associado seja considerado justo pelos seus intervenientes.

Entender errado a avaliação de desempenho tem consequências negativas para os funcionários e consequentemente para a organização, dentre elas inclui-se produtividade reduzida, decepção, estresse, depressão, moral reduzida e diminuição da motivação (MATOOKCHUND; STEYN, 2020).

A introdução de sistemas formais de desempenho, principalmente na forma de avaliações de desempenho, tornou-se um aspecto fundamental da estratégia organizacional e com a avaliação de desempenho agora encontrando seu lugar nos objetivos organizacionais, as percepções de justiça dos funcionários cresceram em importância (GOVENDER; GROBLER; JOUBERT, 2015).

Moura e Cruz (2021) citam que há uma grande lacuna na justiça organizacional percebida pelos funcionários prejudicando assim o resultado da avaliação de desempenho. Muitos estudiosos indicam que a percepção de justiça dos funcionários na avaliação de desempenho afeta positivamente o efeito da avaliação de desempenho (WANG; LI, 2022).

Pesquisas mostram que as percepções de justiça afetam o comportamento dos funcionários (pensamento, sentimento e comportamento). Essa percepção é importante para a percepção de eficácia e utilidade para os usuários e pode prever reações às práticas de gestão de desempenho, em particular o sistema de avaliação de desempenho dentro da organização. Assim, o alinhamento do sistema de avaliação

de desempenho com as percepções dos funcionários sobre uma avaliação justa provavelmente aumentará a aceitação e o sucesso da avaliação (GOVENDER; GROBLER; JOUBERT, 2015).

Na avaliação de desempenho os sentimentos de injustiças e de desvalorização geralmente se devem aos processos de avaliação de desempenho propostos a partir da lógica dos modelos estratégicos de gestão de recursos humanos (OQUENDO PUERTA; BERMÚDEZ, 2020).

A relação entre contabilidade de recursos humanos e desempenho no trabalho do funcionário, acredita que quando os funcionários de uma organização sentem que as decisões organizacionais sobre seu desempenho são irracionais e injustas, não apenas seu comprometimento e motivação para continuar a atividade não aumentarão, mas também seus níveis de produtividade provavelmente diminuirão (BAGHADAM *et al.*, 2020).

Tanto o reconhecimento quanto o desprezo ocorrem no curso da vida social, no universo das interações humanas, e a avaliação de desempenho é, sem dúvida, um exercício de interação. Reconhecimento refere-se à valorização do somatório de características intrínsecas inerentes à singularidade do indivíduo, busca fortalecer a identidade, reconhecer a liberdade, a singularidade, a honra, a subjetividade, os direitos e a dignidade. Por outro lado, desprezo é uma atitude negativa em relação a uma coisa ou pessoa, que consiste em atribuir-lhes um valor inferior ao que se supõe que mereçam, ou seja, atribuir a algo ou a alguém pouco apreço, pouca estima (OQUENDO PUERTA; BERMÚDEZ, 2020).

Com a gestão de desempenho sendo vista como um dos mais importantes sistemas de recursos humanos qualquer atitude negativa em relação ao sistema decorrente de percepções dos funcionários são vistas como causadoras de conflito e infelicidade (GOVENDER; GROBLER; JOUBERT, 2015).

No cotidiano do trabalho, os atores sociais reivindicam um lugar na existência de seus congêneres, precisam ser ouvidos, reconhecidos, ao não conseguir, eles enfrentam sentimentos de desprezo, como abatimento, autoestima prejudicada e desmoralização (OQUENDO PUERTA; BERMÚDEZ, 2020).

A maneira de medir o desempenho de um funcionário pode ser significativamente afetada pelo que se tornou conhecido como efeito chifres e halos. Isso se refere ao efeito do julgamento de uma pessoa sobre outra sendo indevidamente influenciado por uma primeira impressão. Um problema de percepção

seletiva, o termo 'chifres' refere-se a uma primeira impressão desfavorável, enquanto o termo 'halo' refere-se a uma impressão favorável (ZEWOTIR, 2012).

Tem sido argumentado que, para que um processo de avaliação seja considerado justo, deve haver envolvimento dos funcionários no desenvolvimento e participação do sistema de avaliação, pois isso resulta em confiança e transmite um sentimento de propriedade no processo (GOVENDER; GROBLER; JOUBERT, 2015).

As práticas de avaliação de desempenho pautadas na lógica da gestão estratégica de recursos humanos correm o risco de ferir a dignidade do trabalhador porque ao invés de reconhecer o seu trabalho, estas práticas, na maioria das vezes, acabam por menosprezá-lo involuntariamente (OQUENDO PUERTA; BERMÚDEZ, 2020).

Um dos temas importantes da gestão é a distinção entre recursos humanos e demais recursos organizacionais, pois os recursos humanos são elementos capazes de aprendizado, mutabilidade, inovação, criatividade, e outros, que, se bem geridos e direcionados, podem garantir sobrevivência organizacional de longo prazo (BAGHADAM *et al.*, 2020).

O processo de avaliação de desempenho constitui uma ferramenta da gestão de recursos humanos e estende-se a todas as práticas de uma organização, possibilitando traçar caminhos para alcançar os objetivos organizacionais (MOURA; CRUZ, 2021).

### 2.1.2 Pontos positivos da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho pode desenvolver a motivação e com isso a capacidade de ampliar o desempenho; aumentar a produtividade; fomentar a autoestima do trabalhador; constituir conhecimento e ampliar o canal da comunicação; exigir uma atribuição equitativa de recompensas; clarificar objetivos organizacionais promovendo a sua aceitação; permitir validar o processo de recrutamento e assinalar necessidades formativas; alinhar as ações dos trabalhadores com os objetivos da organização e ajudar a tomada de decisão relativa à progressões na carreira e a demissões (MOURA; CRUZ, 2021).

Para Mashavira (2020) a aplicação de avaliação de desempenho entre as pequenas e médias empresas (PMEs) pode resultar em melhor desempenho financeiro, aumento da produtividade do trabalhador e funcionários mais entusiasmados. Além disso, quando os funcionários recebem um *feedback* de



desempenho justo e as empresas investem em treinamento, os dois resultariam em melhor e maior desempenho nos negócios.

De acordo com Matookchund e Steyn (2020) estudos indicam que existe uma relação significativa e positiva entre avaliação de desempenho e inovação. Isso dá credibilidade à visão de que a implementação efetiva da avaliação de desempenho resulta em inovação.

A avaliação de desempenho de 360 graus aumenta a apropriação individual para o autodesenvolvimento e a aprendizagem, bem como proporciona maior familiaridade com as implicações da mudança cultural ou estratégica. Outro ponto positivo é que a confiabilidade, imparcialidade e aceitabilidade do processo de *feedback* aumentam quando a entrada é obtida de várias fontes como ocorre neste método de avaliação de desempenho (ZONDO, 2018).

A vinculação da avaliação de desempenho com os perfis por competências, permite avaliar objetivamente o desempenho das pessoas em seus respectivos cargos, conhecendo previamente os conhecimentos e habilidades dos funcionários, podendo gerir de melhor forma a capacidade de produção dos funcionários, estabelecendo o que produz um desempenho superior e promovendo-o. Por outro lado, os funcionários terão clareza sobre o que se espera da execução de suas funções para atingir os objetivos do serviço. Também será possível detectar com maior precisão a necessidade de treinamento, concessão de bônus e incentivos de desempenho, ajuste de remuneração, identificação de candidatos a cargos de maior responsabilidade, carreira e transferências ou movimentações de pessoal em geral. Por fim, sendo fortalecidas as instâncias de *feedback* entre avaliadores e avaliados, gerando informações relevantes a serem utilizadas no processo decisório para atingir os objetivos institucionais (GANGA CONTRERAS; FERNÁNDEZ; ARAYA MORENO, 2009).

O estabelecimento de metas e o *feedback* são etapas essenciais na avaliação de desempenho. De acordo com a teoria do estabelecimento de metas, o estabelecimento de metas tem um efeito orientador sobre o desempenho no trabalho. Embora a relação entre o estabelecimento de metas e o desempenho no trabalho precise ser ajustada por vários fatores, seu efeito é geralmente favorável (WANG; LI, 2022).

### 2.1.3 Pontos negativos da avaliação de desempenho

Alguns dos principais pontos negativos que uma avaliação de desempenho pode trazer preveem sentimento de injustiça; criação de informação enviesada; diminuição da motivação e da autoestima; tensão e stress; necessidade de muito tempo e gastos; afetação do relacionamento entre os intervenientes e da credibilidade do processo de avaliação (MOURA; CRUZ, 2021).

Quando a avaliação de desempenho no trabalho de alguém é feita por um avaliador, ela é essencialmente subjetiva. Além disso, a falta de comunicação e treinamento tanto dos avaliadores quanto dos avaliados são os principais problemas relatados pelos participantes de avaliações de desempenho (ALHASSAN; ALI, 2019; ZEWOTIR, 2012).

De acordo com Lotta (2002) deve-se ter cuidado para que a avaliação não esteja intimamente atrelada às recompensas salariais, pois isso muitas vezes pode comprometer a viabilidade do sistema de avaliação, tendo em vista que possibilita que outros objetivos da avaliação sejam deixados de lado.

O estudo realizado entre pequenas e médias empresas em setores de alto crescimento e alto impacto na Tailândia identificou que, dentro das PMEs, a avaliação de desempenho era atipicamente prejudicada pela falta de participação dos funcionários, comunicação ineficaz, falta de estabelecimento de metas claras e avaliação injusta (MASHAVIRA, 2020).

Em estudo realizado no governo de Minas Gerais, observou-se que a falta de clareza e as ameaças associadas a implantação de avaliação de desempenho dos servidores públicos, inevitavelmente provocam resistência a implantação desta mudança, isto é natural em processos de mudanças, porque os indivíduos têm que sair de uma situação conhecida e confortável para uma situação desconhecida (MARQUES *et al.*, 2014).

Em estudo realizado em um órgão governamental do Chile foi identificado os seguintes problemas relacionados a avaliação de desempenho:

- Os funcionários não medem a repercussão da avaliação dos seus resultados com a consecução dos objetivos estratégicos do serviço;
- Há pouca clareza por parte dos avaliadores ao mensurar os conhecimentos, competências e habilidades necessárias para um determinado cargo;

- Há pouca clareza por parte dos funcionários, dos conhecimentos, competências e habilidades necessárias ao desempenho das suas funções;
- Tanto a avaliação como a detecção das necessidades de formação são dificultadas pela falta de descrição precisa do perfil profissional;
- O mecanismo de *feedback* entre avaliadores e avaliados é insuficiente;
- Pouca comunicação e *feedback* entre o responsável pelo programa de melhoria da gestão da avaliação de desempenho com o responsável pelo programa de melhoria da gestão da formação (GANGA CONTRERAS; FERNÁNDEZ; ARAYA MORENO, 2009).

Para Lotta (2002) no setor público muitas vezes a avaliação de desempenho tem sido utilizada apenas para cumprir determinação legal, e isso causa problemas no desenvolvimento e melhor desempenho organizacional, pois perde-se o efeito potencializador que a avaliação de desempenho pode dar, além disso, o efeito pode ser negativo nos casos em que os servidores sentem que nada é feito de melhorias com os resultados da avaliação.

De acordo com De Andrés, García-Lapresta e Martínez (2010) nas avaliações de desempenhos baseados apenas na opinião de um ou mais supervisores, os resultados costumam ser tendenciosos ou muito subjetivos porque a avaliação depende de um supervisor que não é a única pessoa relevante para avaliar o desempenho do funcionário. Também existe dificuldade de interpretar corretamente os resultados finais e intermediários, pois apesar da maioria dos indicadores avaliados e suas análises serem qualitativas, os métodos atuais fornecem apenas uma modelagem quantitativa precisa para suas avaliações.

#### 2.1.4 Papel da organização na avaliação de desempenho

As avaliações de desempenho podem desencadear efeitos antagônicos aos desejados, para tentar evitar isto os trabalhadores precisam acreditar que o sistema de avaliação de desempenho foi justo. Sendo assim, espera-se que os sistemas de avaliação de desempenho contemplem procedimentos justos, capazes de serem fornecidos a todos os intervenientes de forma clara e transparente (MOURA; CRUZ, 2021).

Na avaliação de desempenho, se os resultados da avaliação não forem usados corretamente, por exemplo, não houver recompensa material ou espiritual após a avaliação ou a remuneração for pouco atraente para os funcionários, o papel

da motivação falhará. Ao mesmo tempo, se a meta for muito alta e irracional, menos esperança os funcionários terão para atingir a meta, menores serão suas expectativas e o papel orientador da meta não será proeminente (WANG; LI, 2022).

Sugere-se que o resultado da monitorização do desempenho seja comunicado de forma presencial, para permitir um contato mais personalizado, capaz de possibilitar o debate acerca dos resultados a atribuir, podendo aumentar a percepção de justiça distributiva e informacional (MOURA; CRUZ, 2021; WANG; LI, 2022).

Na área pública a chamada Nova Gestão Pública (NGP) enfatiza a necessidade de a avaliação de desempenho postular uma lógica de gestão de objetivos, cuja distinção se baseia em critérios assentes no mérito e não na antiguidade. Os princípios fundamentais da NGP alcançam modificações nos serviços públicos, substituindo modelos tradicionalmente burocráticos, por uma gestão mais flexível e transparente (MOURA; CRUZ, 2021).

#### 2.1.5 Papel do avaliador no processo de avaliação de desempenho

O avaliador ocupa papel importante na avaliação de desempenho, pois a relação entre avaliador e avaliado pode ser encarado como um esquema de poder e a percepção do desempenho como subjetiva, acarretando riscos para os intervenientes e com isso respectivamente para a organização (MOURA; CRUZ, 2021).

Uma das tarefas mais importantes para os gestores de qualquer organização é utilizar todos os recursos disponíveis para atingir as metas organizacionais de curto e longo prazo. A eficiência e eficácia da gestão em qualquer organização significa a capacidade de seus gestores de fornecer, desenvolver, alocar, manter e empregar os recursos existentes, o que requer informações precisas sobre os recursos organizacionais (BAGHADAM *et al.*, 2020).

Para Govender, Grobler e Joubert (2015) um sistema de desempenho eficaz requer gerentes que estejam cientes dos sistemas e que possam implementá-lo. Portanto, os gerentes desempenham um papel fundamental para garantir que o processo e o resultado do processo de avaliação de desempenho sejam vistos como justos.

De acordo com Moura e Cruz (2021) em sistemas de avaliações de desempenho cujas avaliações produzem impacto nas progressões remuneratórias,

estas podem sofrer manipulações de modo a não sucederem em determinado momento, por necessidade de controle orçamental, pondo em risco a credibilidade do sistema de avaliação de desempenho. Na tentativa de evitar este risco de perda de credibilidade no processo é necessário diminuir a subjetividade da avaliação e para isso o papel do avaliador é de fundamental importância.

## **2.2 Métodos de avaliação de desempenho**

A metodologia da avaliação de desempenho evoluiu de um modelo unilateral, para um modelo bilateral e posteriormente para o modelo de avaliação 360 graus. Apesar desta evolução os modelos anteriores de avaliação de desempenho continuam sendo utilizados, principalmente entre pequenas empresas (DONATO *et al.*, 2013; MASHAVIRA, 2020).

### **2.2.1 Método escala gráfica**

A avaliação de desempenho por escala gráfica consiste em dar notas a itens relacionados ao desempenho do funcionário como: liderança, planejamento, conhecimento do trabalho e pontualidade. Tal método traz, por um lado, a vantagem de facilitar seu entendimento por quem avalia e por quem é avaliado. Por outro lado, o instrumento não possibilita flexibilidade, além de desestimular a comunicação entre chefia e funcionário e permitir que a chefia possa ser encarada como juiz e o avaliado como réu (LOTTA, 2002).

Segundo Gil (2016) a utilização deste método é relativamente simples, além disso, tem como vantagem não necessitar de grande treinamento para o avaliador, no entanto deve-se escolher procedimentos complementares a este método caso se deseje ter mais profundidade nos resultados da avaliação.

Para Bohlander e Snell (2015) esta metodologia apresenta uma abordagem de traços de personalidades, no qual o empregado é avaliado com base em uma escala de características. Nesta escala é indicado pelo avaliador em que grau o avaliado possui determinado traço de personalidade.

Na figura 1 é apresentado um modelo simples deste tipo de avaliação contendo as categorias da avaliação e os fatores que devem ser avaliados, trata-se de um modelo de dupla entrada.

**Figura 1 - Modelo para avaliação por escala gráfica**

Avaliação de Desempenho				
Nome: _____		Data: ____/____/____		
Cargo: _____		Seção: _____		
Fatores	Categorias de Avaliação			
	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
Quantidade de trabalho				
Qualidade de trabalho				
Assiduidade				
Pontualidade				
Conhecimento do trabalho				
Cooperação				
Iniciativa				

Fonte: Gil (2016, p. 175)

Existem modelos um pouco mais complexos deste método de avaliação, porém mesmo os mais complexos ainda são de fácil entendimento por parte do avaliador. Devido a isto e também ao fato de apresentar resultados confiáveis, o método de avaliação por escala gráfica é o mais utilizado pelas empresas brasileiras (GIL, 2016).

### 2.2.2 Método de escolha forçada

O método de avaliação de desempenho chamado de escolha forçada possui origem da área militar, trata-se de um método bastante tradicional e basicamente consiste em avaliar o empregado por meio de frases que descrevem o desempenho dele. Uma vantagem deste método é eliminar o efeito de generalização tendo em vista que é bastante objetivo, por outro lado uma grande e custosa desvantagem é que é muito complexo de ser elaborado, tendo em vista que é necessário utilizar modelos estatísticos para a escolha das frases (CHIAVENATO, 2020).

Na figura 2 é apresentado um modelo deste tipo de avaliação, observa-se que se torna fácil para o avaliador fazer avaliação com base neste modelo.

**Figura 2 - Modelo para avaliação por escolha forçada**

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO					
Nome:			Data:		
Departamento/Seção:			Cargo:		
Avaliação	Muito bom	Bom	Regular	Suportável	Muito fraco
Conhecimento do trabalho	<input type="checkbox"/> Conhece perfeitamente seu trabalho e procura aumentar seus conhecimentos.	<input type="checkbox"/> Conhece bem seu trabalho.	<input type="checkbox"/> Conhece-o suficiente.	<input type="checkbox"/> Apresenta lacunas no conhecimento do trabalho. Algumas vezes precisa ser ajudado.	<input type="checkbox"/> Não conhece bem seu trabalho. Recorre frequentemente ao chefe e aos colegas.
Produção	<input type="checkbox"/> Muito rápido. Ultrapassa sempre o nível exigido.	<input type="checkbox"/> Corresponde sempre ao nível requerido.	<input type="checkbox"/> Satisfaz às exigências mínimas.	<input type="checkbox"/> Às vezes fica abaixo do nível exigido.	<input type="checkbox"/> Muito lento. Está sempre abaixo do nível exigido.
Qualidade	<input type="checkbox"/> Seu trabalho é sempre perfeito. Não há o que melhorar.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho é bom e algumas vezes apresenta qualidade superior.	<input type="checkbox"/> A qualidade de seu trabalho é satisfatória.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho algumas vezes apresenta imperfeições.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho de modo geral é insatisfatório. Apresenta muitos erros.
Relacionamento	<input type="checkbox"/> Tem grande facilidade para se relacionar com as pessoas. Nunca cria problemas.	<input type="checkbox"/> Relaciona-se bem com as pessoas. Possui espírito de colaboração.	<input type="checkbox"/> Seu relacionamento com as pessoas geralmente é bom.	<input type="checkbox"/> Seu relacionamento com as pessoas apresenta algumas falhas.	<input type="checkbox"/> Em contato com as pessoas frequentemente cria problemas de relacionamento.
Adaptação a novas tarefas	<input type="checkbox"/> Adapta-se facilmente a novas tarefas, executando-as satisfatoriamente desde o início.	<input type="checkbox"/> Não apresenta problemas ao executar uma nova tarefa.	<input type="checkbox"/> Após algum tempo passa a executar satisfatoriamente as novas tarefas.	<input type="checkbox"/> Apresenta algumas dificuldades ao executar novas tarefas.	<input type="checkbox"/> Só consegue executar uma tarefa às custas de grande esforço.

Fonte: Gil (2016, p.176)

Segundo Pereira (2014 p. 9) “A escolha forçada foi um método bastante aplicado para concessão de aumentos salariais por mérito e até para distribuição de prêmios ou participação em lucros em muitas organizações”.

### 2.2.3 Método dos incidentes críticos

Trata-se de um método de avaliação de desempenho que se preocupa com as características extremamente positivas ou negativas do comportamento do empregado, portanto, neste método é avaliada as exceções. As principais críticas relacionadas a este método tecem que ele é burocrático e pouco prático (CHIAVENATO, 2020).

Gil (2016) cita algumas vantagens da utilização deste método de avaliação:

- Força o avaliador a avaliar o desempenho de seus subordinados durante todo o período de avaliação;
- O avaliador tende a enfatizar muito mais o comportamento do funcionário do que seus traços de personalidade;
- Auxilia os gestores no aconselhamento de funcionários que estão manifestando problemas de desempenho antes que estes se agravem.

Chiavenato (2020) apresenta o modelo deste método de avaliação conforme figura 3. Nele é possível observar que demanda bastante atenção por parte do avaliador, além disso, é um sistema de avaliação constante e contínuo.

**Figura 3 - Modelo para avaliação por incidentes críticos**

Lado vermelho:			Lado azul:		
Data da ocorrência	Item	Incidente crítico negativo	Data da ocorrência	Item	Incidente crítico positivo

<p>Fator de avaliação: <b>Produtividade</b></p> <p>Item:</p> <p>A – Trabalhou lentamente</p> <p>B – Perdeu tempo no período de trabalho</p> <p>C – Não iniciou sua tarefa prontamente</p>	<p>Item:</p> <p>A – Trabalhou rapidamente</p> <p>B – Economizou tempo no expediente de trabalho</p> <p>C – Iniciou imediatamente a nova tarefa</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fonte: Chiavenato (2020, p. 232)**

#### 2.2.4 Método de pesquisa de campo

Neste método a avaliação é realizada pelo gestor com o assessoramento de um especialista em avaliação de desempenho. Portanto a responsabilidade pela avaliação dos subordinados fica compartilhada entre o gestor e o especialista (CHIAVENATO, 2020).

Uma vantagem deste método é que ele visa avaliar o desempenho dos empregados de forma mais objetiva (MARTINS; LEITE, 2016).

Por outro lado, entre as desvantagens ocorre que é um método que tem custo operacional elevado haja vista que necessita de um assessoramento com especialista em avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2020).

#### 2.2.5 Método de avaliação por objetivos

Este método necessita que o gestor estabeleça metas alcançáveis para cada colaborador e discuta periodicamente o progresso deste em direção aos objetivos previamente estabelecidos. Para isso é necessário um programa de estabelecimento de metas e avaliações composto pelas seguintes etapas: estabelecer as metas da



organização; estabelecer as metas de cada departamento; discutir estas; definir resultados esperados e definir as metas de cada indivíduo; conduzir revisões de desempenho e medir resultados; dar *feedback* (MARTINS; LEITE, 2016).

Conforme Bohlander e Snell (2015) a correta aplicação deste método traz benefícios organizacionais, tendo em vista que é comprovado que quando se estabelece metas o desempenho dos empregados aumenta entre 10% a 25%. Isto ocorre porque as metas propiciam que os empregados foquem nos objetivos, no entanto é necessário que estas metas sejam estabelecidas em comum acordo entre as partes.

#### 2.2.6 Método 360 graus

O método de avaliação de desempenho de 360 graus é baseado em avaliações de várias fontes. Ele oferece uma excelente oportunidade para a equipe se expressar sem medo devido à natureza anônima do processo de revisão. Esta avaliação conta com critérios pré-estabelecidos para serem avaliados (ALHASSAN; ALI, 2019; BUNGAI; PERDANA, 2017).

Segundo Zondo (2018) a avaliação de desempenho de 360 graus é a coleta sistemática e o *feedback* de dados de desempenho de um indivíduo ou grupo, derivados de várias partes interessadas em seu desempenho, o que, por sua vez, ajuda a organização a identificar lacunas de desempenho para construir as competências necessárias entre os indivíduos e grupos.

A avaliação de desempenho de 360 graus é uma ferramenta valiosa que oferece uma oportunidade para os funcionários trabalharem juntos para identificar pontos fortes e áreas que precisam ser melhoradas, por isso os resultados deste método são considerados justos, imparciais e objetivos (FAN; LIU; YANG, 2022).

Um processo de avaliação de desempenho de 360 graus é usado como uma ferramenta que fornece uma avaliação sobre o desempenho dos funcionários. É baseado na opinião de diferentes grupos de avaliadores que convivem com os avaliados. Múltiplos critérios são considerados na avaliação de desempenho que podem ter diferentes naturezas e geralmente apresentam incertezas. Portanto, parece necessário e adequado fornecer uma estrutura heterogênea adaptada à natureza de tais critérios. Este tipo de avaliação supera algumas desvantagens da avaliação tradicional como falta de objetividade, preconceito ou erros de halo (ESPINILLA *et al.*, 2013).

O alinhamento da avaliação de desempenho de 360 graus é considerado um processo sistemático pelo qual o desempenho geral de uma organização pode ser melhorado. Isso pode ser alcançado desenvolvendo o desempenho dos indivíduos dentro de uma estrutura de equipe, o que acaba aumentando a produtividade (ZONDO, 2018).

Para Morte, Pereira e Fontes (2015) a avaliação de *feedback* de 360 graus é um método popular de avaliação de desempenho que envolve a avaliação de entradas de vários níveis dentro da empresa e de fontes externas. O método é diferente das avaliações de desempenho tradicionais, que fornecem *feedback* aos funcionários apenas dos supervisores. Nesse método, os funcionários da empresa fornecem classificações. Isso inclui gerentes seniores, funcionários, supervisores, subordinados, colegas, membros da equipe e clientes internos ou externos.

De acordo com De Andrés, García-Lapresta e Martínez (2010) ao contrário das abordagens tradicionais, o *feedback* de 360 graus se concentra nas habilidades necessárias além dos limites organizacionais. Ao transferir a responsabilidade pela avaliação para mais de uma pessoa, muitos dos erros comuns de avaliação podem ser reduzidos ou eliminados. O método pode fornecer uma medida mais objetiva do desempenho de uma pessoa, múltiplas fontes de avaliação resultam em uma visão mais ampla do desempenho do funcionário e pode minimizar vieses que resultam de visões limitadas de comportamento. Além disso, ter vários avaliadores também torna a prática processual e substancialmente justa.

Por outro lado, conforme Zondo (2018), alguns gestores indicam que o método de *feedback* de 360 graus apresenta problemas. O ex-CEO da empresa General Electric, Jack Welch, sustenta que o sistema de 360 graus em sua empresa foi manipulado e que as pessoas estavam dizendo coisas boas umas sobre as outras, resultando em boas avaliações. Outra visão crítica com uma reviravolta oposta é que as informações dos colegas, que podem ser concorrentes por aumentos salariais e promoções, podem distorcer intencionalmente os dados e sabotar o colega.

Espinilla *et al.* (2013) citam as seguintes limitações relacionadas a avaliação 360 graus:

- O processo de avaliação é definido num quadro de avaliação estrito que considera apenas um tipo de domínio de expressão, numérico ou linguístico, embora os critérios avaliados possam ser de natureza diferente e possam adaptar-se a diferentes tipos de domínios de expressão. Como consequência,

as avaliações recolhidas não permitem recolher a riqueza da informação expressa pelos revisores;

- Assume-se que os critérios são independentes entre si, porém é comum a avaliação de critérios que se relacionam entre si;
- Os resultados finais e intermediários são difíceis de interpretar de maneira correta porque as avaliações quantitativas nem sempre representam informações qualitativas de maneira precisa.

Apesar destas críticas e limitações Zondo (2018), descreve que a avaliação de desempenho de 360 graus cria um ambiente de trabalho que incentiva a participação do trabalhador. O sistema não é uma solução para problemas inerentes de produtividade do trabalho, mas é uma abordagem que tira proveito de uma estratégia organizacional focada para combinar a avaliação e a participação dos funcionários.

Aliado ao modelo de avaliação 360 graus podem ser utilizadas ferramentas para apoio a tomada de decisão como a técnica MCDA (*Multicriteria Decision Analysis*) que é uma metodologia de resolução de problemas que organiza e sintetiza informações sobre um determinado problema de tomada de decisão de forma a fornecer uma visão geral coerente do problema (MORTE; PEREIRA; FONTES, 2015).

A utilização de ferramentas aliadas a avaliação 360 graus são importantes e fundamentais para trazer critérios objetivos e quantitativos para as avaliações e não ficar à mercê unicamente de critérios subjetivos e qualitativos. Pesquisadores reforçam a necessidade de as avaliações de desempenho combinarem critérios quantitativos e qualitativos (FAN; LIU; YANG, 2022; ZULKIFLI; MARSIDIN; RUSDINAL, 2022).

Rejab *et al.* (2018), detalhou os objetivos da avaliação de desempenho de 360 graus da seguinte forma:

- Aumentar a motivação para melhorar o desempenho no trabalho;
- Aumentar a autoestima e a ambição;
- Compreender os sentimentos internos da equipe e dos supervisores;
- Incentivar o desenvolvimento de valor agregado;
- Determinar recompensas ou aumentos salariais de forma transparente;
- Justificar os objetivos organizacionais.

Devido ao fato de que diferentes conjuntos de avaliadores estão envolvidos na avaliação 360 graus ou avaliação integral, o uso de uma única escala precisa pode

não ser adequado porque diferentes avaliadores podem ter diferentes experiências e graus de conhecimento sobre os indicadores e o funcionário avaliado. Deste ponto de vista, a utilização de diferentes escalas e domínios (informações heterogêneas) no quadro de avaliação adaptado a cada avaliador ou coletivo de avaliadores seria útil para os mesmos e melhoraria os resultados finais (CALLE *et al.*, 2008).

Esen, Hatipoglu, Boyaci (2014) afirmam que a parte mais importante da avaliação de desempenho é torná-la o mais objetiva possível. Neste ponto a avaliação 360 graus se destaca por ser mais objetiva do que os demais métodos de avaliação de desempenho.

### **2.3 Bancos**

O setor monetário e de crédito ocupa uma posição de destaque na economia porque controla a movimentação do dinheiro, que é o principal motor da atividade econômica (ZAMIL; BAHIT; BALHAWI, 2021). Para sustentar a economia de um país sem problemas, os bancos são atores-chave nas operações do mercado financeiro (ENDARA; ALI; YAJID, 2019).

Um dos serviços mais importantes prestados pelos bancos é o processo de concessão de crédito a pessoas físicas, setores econômicos, instituições, empresas públicas e privadas e projetos de investimento, a fim de financiar todas as atividades individuais privadas, bem como projetos estratégicos gerais (ZAMIL; BAHIT; BALHAWI, 2021).

Devido ao crescimento e disponibilidade dos setores bancários, os clientes estão em uma forte posição de barganha, o que exige que os bancos prestem serviços com cuidado (ENDARA; ALI; YAJID, 2019). Desta forma se faz necessário o engajamento da equipe para que seja prestado serviço de qualidade e assim garantir que os clientes estejam satisfeitos e fidelizados.

Deste modo, a avaliação de desempenho dos empregados que fazem parte do quadro funcional da organização bancária é de fundamental importância para que se tenha condições de mensurar o grau de desempenho dos empregados nas atividades, podendo-se a partir dos resultados propor mudanças para que haja ganho de performance no desempenho do trabalho e assim entregando serviços de maior qualidade aos clientes.

### 2.3.1 Bancos públicos e privados

É importante observar que a atuação dos bancos públicos é diferenciada dos bancos privados. Pois enquanto os bancos privados têm por objetivo maximizar receitas e lucros, os bancos públicos devem seguir as regulamentações do governo, atribuindo maior prioridade em suas operações de crédito a áreas como habitação, promoção do desenvolvimento rural e soluções para pequenas e médias empresas, além disso também prestar serviços a grupos específicos (ARJOMANDI; VALADKHANI; O'BRIEN, 2014; GON; MITITELU, 2016).

Os bancos públicos têm papel fundamental no crescimento das perspectivas econômicas do país, especialmente quando se trata de projetos de importância social e prioridade nacional (RAI *et al.*, 2021).

De acordo com Hermann (2010), instituições financeiras públicas além de financiar grandes investimentos de maior prazo, possuem também papel importante em políticas anticíclicas no mercado financeiro, podendo servir para auxiliar o governo em situações específicas, como aumentar a oferta de crédito em fases recessivas de atividades econômicas.

Endara, Ali e Yajid (2019) realizaram pesquisa envolvendo os três principais bancos privados e os três principais bancos públicos nas cidades de Trípoli e Misurata, na Líbia, para explorar que tipo de bancos, por exemplo, bancos públicos ou privados, moderam a relação entre a qualidade percebida do serviço e a satisfação do cliente. Dentre os achados identificaram que o banco público está mais preocupado com a satisfação do cliente em comparação com os bancos privados.

No Brasil as instituições financeiras públicas têm um papel essencial para o crescimento econômico e social do país. Elas colaboram com o governo na implementação de várias políticas públicas, como a redução das desigualdades sociais, o crédito rural e os investimentos de longo prazo para obras de infraestrutura, sendo também usadas pelo governo como ferramenta para intervir na economia do país em momentos de crise (HORN; FEIL, 2019).

### 2.3.2 Empregados em bancos públicos

Aos empregados que trabalham nas atividades fins dos bancos públicos é dado o nome de empregados públicos. Conforme disposto na Constituição Federal (1988), a forma de ingresso em empregos públicos ocorrerá por meio de aprovação

prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, com a ressalva para as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração, como é o caso dos cargos de alto escalão nos bancos, como de presidente e vice-presidentes.

Os empregados públicos não gozam de estabilidade no serviço público nos moldes do artigo 41 da Constituição Federal, tendo em vista que tal artigo faz referência apenas aos cargos de servidor público. No entanto, conforme Cardoso e Almeida (2017), a demissão do emprego público deverá possuir motivação da administração pública. Sendo assim, o desligamento de um empregado público não pode ocorrer de forma arbitrária como ocorre na iniciativa privada na qual o proprietário da empresa pode demitir o funcionário por livre e espontânea vontade.

Deste modo, a avaliação de desempenho de empregados públicos em bancos públicos necessita ser utilizada de forma correta para que os objetivos e razão da avaliação sejam alcançados, portanto, a avaliação de desempenho deve ser utilizada como base para melhorar o desempenho da organização.

O quadro 1 apresenta alinhamento teórico sobre os temas abordados no referencial teórico:

**Quadro 1 - Quadro resumo do marco teórico**

<b>Tema</b>	<b>Resumo</b>
Avaliação de desempenho	Ferramenta utilizada pelas organizações para medir o desempenho dos empregados no exercício das atividades funcionais dentro da organização
Periodicidade da realização da avaliação de desempenho	Pode ser trimestral, semestral ou anual
Principais métodos utilizados na avaliação de desempenho	- Método escala gráfica; - Método de escolha forçada; - Método dos incidentes críticos; - Método de avaliação por objetivos; - Avaliação 360 graus
Banco Públicos	Bancos que são controlados pelo governo

**Fonte: Autoria própria (2023)**

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os procedimentos realizados para busca das informações e dados relacionados ao tema de pesquisa.

#### 3.1 Métodos utilizados na construção do referencial teórico

Para construção do referencial teórico foi utilizado o portal de periódicos da CAPES para acessar as bases de dados de artigos. As bases utilizadas foram: Scopus; Web of Science e SciELO. Em cada uma delas aplicou-se filtros até chegar a uma quantidade razoável para ser realizada a leitura completa dos artigos. As pesquisas se concentram em dois temas principais. A primeira pesquisa foi sobre avaliação de desempenho para encontrar conceitos, origens e modelos relacionados ao tema avaliação de desempenho. Já a segunda pesquisa buscou artigos relacionados a conceitos e importância dos bancos públicos. As palavras-chave utilizadas foram em inglês tendo em vista encontrar artigos de outros países para enriquecer a pesquisa.

Foi realizada a busca na base de dados da Scopus com as palavras-chave: *"performance appraisal model"*. A busca foi aplicada onde as palavras-chave aparecem dentro do título do artigo e/ou resumo e/ou palavras-chave. Foi utilizada aspas nas palavras para o sistema de busca trazer como resultado onde estas palavras constassem juntas.

Após este procedimento foram encontrados 46 resultados de documentos principais incluindo todos os tipos de documentos. Na sequência foi aplicado filtro para conter apenas artigos e reduziu-se a quantidade para 22. Realizou-se a leitura dos títulos e resumos e foram descartados 14 artigos porque não tratavam sobre avaliação de desempenho e com isso restaram 8 artigos para leitura completa.

Posteriormente foi realizada a busca na base de dados da Web of Science utilizando as mesmas palavras-chave *"performance appraisal model"* também entre aspas como foi feito na busca na Scopus, porém neste caso foi definido que as palavras poderiam constar em qualquer parte dos documentos.

Foram encontrados 35 resultados de coleção principal. Na sequência aplicou-se filtro para apenas artigos e artigos de conferência reduzindo para 33 artigos. Foram eliminados os artigos duplicados tendo em vista que já constavam na pesquisa feita na base de dados da Scopus, reduzindo para 26 artigos. Foi feita a leitura dos resumos

e com isso foram eliminados mais 17 artigos que não tratavam especificamente sobre avaliação de desempenho, restando 9 artigos para leitura completa.

Também foi realizada a busca na base de dados da SciELO com as palavras-chave: "*performance appraisal*" retirou-se a palavra "*model*" porque com as palavras-chave "*performance appraisal model*" não foram encontrados documentos.

Na SciELO 121 resultados foram encontrados. Aplicou-se filtro para área de ciências sociais aplicadas e com isso 20 resultados foram encontrados. Foi realizada a leitura dos resumos e restaram 12 artigos para leitura completa, os demais artigos foram desconsiderados por não tratarem de forma específica sobre avaliação de desempenho.

Buscou-se em todas as bases os artigos com estudos sobre avaliações de desempenho em bancos, no entanto sem sucesso, após a leitura dos artigos constatou-se que a literatura está mais voltada para avaliação de desempenho de profissionais da área da educação.

Na segunda pesquisa foram realizadas buscas com as palavras-chave "*public bank*" AND *importance* na plataforma Scopus que retornou 43 resultados de documentos principais. Utilizou-se aspas para encontrar apenas artigos onde as palavras "*public bank*" constasse juntas, além disso, também foi utilizado o operador AND para que além de retornar artigos com as palavras "*public bank*" também contivessem a palavra *importance*.

Foi aplicado filtro limitando somente artigos, reduzindo-se para 26 documentos. Após a leitura dos títulos e resumos foram descartados 11 artigos por não tratarem sobre o assunto de interesse e com isso restaram 15 artigos para leitura completa.

### **3.2 Métodos utilizados para solicitação dos modelos de avaliação de desempenho dos empregados de bancos públicos**

Para o levantamento de dados foi utilizado o serviço de acesso à informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011) que garante o direito a acesso a informações de interesse público da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, inclusive sobre empresas públicas e sociedades de economias mistas que são as formas de constituições dos bancos públicos.

Foi solicitado por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR) da Controladoria-Geral da União (CGU) e da Ouvidoria-Geral



do Estado do Rio Grande do Sul, as informações e documentos de avaliação de desempenho utilizados pelos seguintes bancos públicos:

- Banco da Amazônia (BASA);
- Banco do Nordeste (BNB);
- Banco do Brasil (BB);
- Caixa Econômica Federal (CEF);
- Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul);
- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE).

O BASA; BNB; BB; e CEF foram escolhidos porque são bancos controlados pelo governo federal e concorrem diretamente com as instituições financeiras privadas, captando depósito à vista e ofertando crédito a pessoas físicas e jurídicas. Além destes quatro bancos federais, há também o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), porém não foi escolhido para pesquisa por ser diferenciado dos demais bancos não trabalhando no regime de concorrência no mercado aos moldes dos outros quatro bancos federais, que concorrem na captação de recursos, concessões de crédito e demais produtos e serviços bancários (HORN; FEIL, 2019; BACEN, 2023).

O Banrisul foi escolhido pelos mesmos critérios dos quatro bancos federais, e também por representar a região sul do Brasil haja vista que o BASA e BNB apesar de serem bancos federais atuam nas respectivas regiões norte e nordeste brasileiro. O Banrisul é um banco controlado pelo estado do Rio Grande do Sul e além dele a título de conhecimento existem em atuação no Brasil mais quatro bancos públicos comerciais estaduais com carteira de desenvolvimento:

- Banco do Estado do Pará (Banpará);
- Banco de Brasília (BRB);
- Banco do Estado de Sergipe (Banese);
- Banco do Estado do Espírito Santo (Banestes) (HORN; FEIL, 2019; BACEN, 2023).

O BRDE é um banco de desenvolvimento controlado pelos três estados do sul do Brasil: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e foi escolhido em um segundo momento haja vista que os demais bancos escolhidos apresentaram algumas restrições no envio de documentos para análise de dados por se tratarem de documentos internos que poderiam prejudicar o regime de concorrência com as demais instituições financeiras, devido a isto, está mesma restrição não se aplica por

completo aos bancos de desenvolvimento e por isso todos os documentos e informações foram enviados pelo BRDE e serviram perfeitamente para a análise. A título de conhecimento existem no Brasil, além do BRDE, mais dois bancos de desenvolvimento controlados por unidades da federação:

- Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes);
- Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais (BDMG) (HORN; FEIL, 2019; BACEN, 2023).

Cabe destaque que todos os bancos objetos de análise, excluindo o BRDE, são empresas que concorrem no mercado com as demais instituições financeiras, portanto buscam constantemente o alcance de melhores resultados, inclusive o BASA; BNB; BB; e Banrisul são sociedades de economias mistas que apesar de serem controladas pelo poder público, possuem ações negociadas em bolsa de valores e por isso possuem necessidade crescente de resultado financeiro. A Caixa segue a mesma filosofia na busca de melhores resultados, porém trata-se de uma empresa pública onde o governo detém 100% do controle acionário.

Para levantamento das informações, foi elaborado instrumento para identificar as principais características e os métodos utilizados na avaliação de desempenho dos empregados dos seis bancos públicos objetos da pesquisa. O Instrumento possui questões relacionadas a:

- Qual o modelo de avaliação de desempenho de pessoas?
- Cópia do regulamento de avaliação de desempenho;
- Cópia do documento da política de avaliação de desempenho;
- Cópia do formulário utilizado;
- Quem avalia quem?
- São utilizados critérios qualitativos e quantitativos?
- Quais são os níveis de desempenho?
- Para que finalidade é utilizada a avaliação de desempenho?
- Os objetivos da avaliação de desempenho estão alinhados a estratégia da organização?

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual foi aplicada técnicas de análise de conteúdo para analisar de forma descritiva e comparativa os dados, informações e documentos obtidos de bancos públicos brasileiros.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa feita com os bancos públicos objetos de análise. As manifestações para solicitações de informações sobre avaliação de desempenho dos empregados foram realizadas na Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR) da Controladoria-Geral da União (CGU) e na Ouvidoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul.

### 4.1 Banco da Amazônia - BASA

Segundo os documentos analisados o BASA possui um modelo de avaliação de desempenho unilateral (TOP-DOWN) em que apenas o gestor avalia o subordinado. A avaliação é realizada em ciclos semestrais e possui as seguintes finalidades:

- Integrar as pessoas à empresa;
- Alinhar o desempenho dos empregados as estratégias do banco;
- Identificar discrepâncias ou carências sugestivas de desenvolvimento;
- Melhorar a qualidade do trabalho;
- Acompanhar os funcionários no decorrer do processo avaliativo, levando em consideração as suas competências;
- Servir de balizador nos processos seletivos internos e promoção.

Na avaliação são utilizados 10 critérios que recebem um conceito que varia de desempenho insuficiente a desempenho excepcional. Os critérios utilizados estão no quadro 2:

**Quadro 2 - Critérios para avaliação de desempenho BASA**

<b>Critérios</b>
Tempo e organização
Iniciativa
Trabalho em equipe
Comunicação
Flexibilidade
Negociação
Tomada de decisão
Visão sistêmica e estratégica
Relacionamento interpessoal
Responsabilidade socioambiental

**Fonte: BASA (2023)**

Para avaliar cada um destes 10 critérios o gestor utiliza um score de desempenho conforme descrito no quadro 3:

**Quadro 3 - Escala de SCORE de desempenho BASA**

<b>Escala de SCORE</b>
Desempenho Insuficiente
Desempenho abaixo do esperado
Desempenho pouco abaixo do esperado
Desempenho esperado
Desempenho acima do esperado
Desempenho excepcional
Não se aplica

**Fonte: BASA (2023)**

Quando o conceito for diferente de “desempenho esperado”, o gestor deve incluir comentários específicos, que justifiquem o conceito atribuído ao empregado.

A Avaliação de Desempenho Final (ADF) do empregado é composta por 60% da nota da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) do empregado e 40% da Avaliação da Unidade (ADU) que é uma meta de resultado da unidade na qual o empregado está lotado.

Como consequência os empregados que não atingirem desempenho suficiente poderão deixar de participar de processos seletivos interno, programas de desenvolvimento, ou não concorrem às promoções (encarreamento).

Os objetivos da avaliação de desempenho do BASA estão alinhados a estratégia da organização, pois são norteadores aos empregados para que consigam atingir as metas no respectivo semestre, assim contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da instituição.

#### **4.2 Banco do Nordeste do Brasil - BNB**

Conforme documentos analisados o BNB utiliza um modelo de avaliação de desempenho por competência e resultados, através da avaliação 360 graus e avaliação de metas individuais. Na avaliação 360 graus, cada empregado é avaliado pelos colegas, pelo superior, por ele mesmo e, no caso de gestor, pelos subordinados. Na avaliação de metas individuais o empregado é avaliado pelo gestor imediato.

Para o BNB a avaliação serve como um instrumento de fundamental importância para a empresa e para os empregados, na medida em que fornece subsídios ao gerenciamento das ações de recursos humanos como:

- Seleções internas;
- Promoção;
- Movimentação;
- Saúde;
- Sucessão;
- Carreira;
- Educação corporativa;
- Aproximação entre gestores, colaboradores e pares entre si, à medida que lhes permite uma autocrítica, de forma a levar cada um a identificar pontos fortes e fracos em seu desempenho, podendo assim buscar alternativas de aperfeiçoamento.

No modelo de avaliação de desempenho do BNB são utilizados critérios subjetivos e objetivos. Os critérios subjetivos estão na avaliação 360 graus e os critérios objetivos são aplicados na avaliação de metas individuais.

Na avaliação 360 graus são utilizados os seguintes indicadores de desempenho:

- Resultado;
- Gestão e Relacionamento;
- Autodesenvolvimento.

Na avaliação de metas individuais, a definição das metas deve seguir a metodologia SMART, isto é, cada meta deve ser:

- Específica: exposta de maneira clara e precisa, com concisão e que sirva de guia para ações;
- Mensurável: aferida de forma objetiva, não significando somente definir um número a ser atingido;
- Atingível: possível de ser atingida, considerando a realidade dos recursos;
- Relevante: desafiante, alinhada às diretrizes estratégicas, mas atingível;
- Temporal: definida com um prazo para alcançar.

Complementar à avaliação de desempenho, também é utilizada a nota do desempenho da unidade para compor a nota da avaliação final do empregado. A nota da unidade é um instrumento de gestão utilizado no monitoramento do desempenho das unidades do banco e visa operacionalizar o planejamento empresarial por intermédio de indicadores, metas e ações anuais. É concebido para ser

operacionalizado, em nível tático e operacional. Os indicadores estão classificados em três dimensões: contratar, conformar e performar.

Como resultado da avaliação podem ser obtidos os seguintes níveis de desempenho:

- Baixo desempenho;
- Desempenho esperado;
- Desempenho acima do esperado.

Os ciclos das avaliações de desempenho no BNB são realizados semestralmente e após finalização de cada ciclo, os empregados que obtiveram resultado inferior a 7 são avaliados por outra modalidade de avaliação, cujo objetivo é o acompanhamento do desempenho do empregado de forma mais atenta e cuidadosa.

O programa de avaliação dos empregados do BNB abrange todo o corpo funcional e possibilita otimizar os resultados da empresa por meio da performance de seus empregados.

### **4.3 Banco do Brasil - BB**

O BB possui um modelo de avaliação nomeado Gestão de Desempenho Profissional por Competências e Resultados (GDP). Para o BB avaliar desempenho é utilizar um padrão proposto pela organização, compará-lo com um comportamento ou resultado observado ao longo do ciclo e emitir conceito a respeito da aproximação ou do afastamento entre esse padrão e o comportamento ou resultado observado.

Os objetivos da avaliação de desempenho do BB são:

- Mensurar o desempenho individual por meio da manifestação das competências profissionais e da contribuição para o alcance dos resultados esperados;
- Orientar o processo de desenvolvimento profissional;
- Facilitar a consecução dos objetivos organizacionais;
- Contribuir com o planejamento de carreira;
- Subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas, tais como Bolsas de Estudos da UniBB, Programa de Desempenho Gratificado, Recrutamento e Seleção Interna, Ascensão Profissional e SACR - Sistema Automático de Concorrência à Remoção, Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC).

O desempenho do empregado do BB é acompanhado e mensurado por duas dimensões de avaliação: competências (descritas na forma de comportamentos esperados) e resultados.

Na dimensão competências a avaliação é feita por múltiplas fontes, identificadas no programa como:

- Autoavaliação: atribuição de conceitos para o próprio desempenho;
- Superior: atribuição de conceitos para os subordinados;
- Subordinados: atribuição de conceitos para o gestor da equipe;
- Pares: atribuição de conceitos para o desempenho de colegas da mesma equipe.

O princípio desse sistema de avaliação por múltiplas fontes é a participação ativa e efetiva de todos os funcionários no processo de desenvolvimento profissional de cada um.

Os pesos de nota dos comportamentos esperados na dimensão competências são iguais. Nesta dimensão são avaliados os seguintes itens:

- Lidera pelo exemplo, alinhado aos valores e objetivos estratégicos da empresa, compartilhando o entendimento sobre a organização de forma participativa, inspirando e motivando os outros à ação;
- Fornece continuamente orientações e *feedbacks*, promovendo ambiente favorável ao desenvolvimento das pessoas e à formação de talentos;
- Organiza e orienta a atuação da equipe, compartilhando informações e expectativas sobre o desempenho esperado, para promoção de resultados consistentes e sustentáveis, mesmo sob circunstâncias desafiadoras;
- Constrói relacionamentos sólidos e relevantes com os clientes, fornecendo soluções ágeis e resolutivas, zelando pela satisfação com o atendimento;
- Organiza o trabalho sob sua condução de forma eficiente, buscando soluções inovadoras, otimizando processos e recursos com foco na geração e melhoria contínua de resultados sustentáveis;
- Posiciona-se de forma assertiva e construtiva, promovendo a solução de problemas e conflitos com ética e firmeza, contribuindo para um ambiente de trabalho inclusivo, cooperativo e saudável;
- Desenvolve-se de forma contínua, considerando erros e *feedbacks*, aproveitando oportunidades para colocar em prática os conhecimentos adquiridos, inclusive aqueles relacionados à destreza digital;

- Mostra-se flexível diante dos desafios profissionais e mudanças de cenário, adaptando-se rapidamente e agindo de forma assertiva mesmo em situações de incerteza ou adversidade;
- Promove ambiente colaborativo e aberto à diversidade e à inovação, favorecendo a troca de ideias e opiniões.

Para cada item é utilizado uma escala de avaliação conforme quadro 4:

**Quadro 4 - Escala de avaliação de desempenho BB**

<b>Escala</b>
Precisa desenvolver muito a competência
Precisa desenvolver a competência
Demonstra plenamente a competência
Demonstra a competência acima do esperado
Demonstra a competência muito acima do esperado

**Fonte: BB (2023)**

Por sua vez a dimensão resultados pode ter mais de uma formatação de acordo com a função e dependência de atuação do funcionário. Nesta dimensão são utilizados critérios quantitativos que compreende indicadores de desempenho.

A avaliação por indicadores corresponde à individualização objetiva dos resultados esperados do funcionário, vinculados pelo superior na GDP. Os indicadores podem ser corporativos, específicos da unidade ou acordados com o gestor:

- Corporativos: correspondem à indicadores oriundos dos níveis de dependência do funcionário e que possuam ligação com a respectiva área de atuação. Os resultados são capturados diretamente do sistema de origem e atribuídos à GDP do funcionário.
- Específicos da unidade: indicadores que vem do planejamento estratégico da área de atuação do funcionário e que possuem relação com a atuação dele. Os resultados são registrados pelo 1º ou 2º gestor da unidade dentro do cronograma previsto para atribuição de conceitos e atribuídos a todos os funcionários vinculados ao indicador.
- Indicadores acordados com o gestor: indicadores redigidos e vinculados pelo gestor ao avaliado. Devem guardar relação com a atuação do funcionário e a estratégia corporativa do banco. O resultado é atribuído pelo superior considerando o desempenho do funcionário e o que foi acordado previamente. Os indicadores desse tipo têm as seguintes características: ser mensurável,



ser importante para o negócio, ter periodicidade, trazer informações claras e apoiar decisões.

Cabe ao comitê de avaliação da dependência a validação dos indicadores a serem vinculados a cada funcionário. O registro e a vinculação dos indicadores ao funcionário indicam a concordância do comitê.

Em relação ao ciclo avaliatório, no BB é contínuo e composto pelas etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação, que se sucedem, interagem e se complementam. O período avaliatório, em que são observados os comportamentos e resultados, é semestral (janeiro a junho e julho a dezembro), e coincide com o ciclo de negócios do banco, já os registros no sistema referentes a ele ocorrem conforme o cronograma de avaliação estabelecido a cada semestre.

Atualmente o nível de desempenho é apurado pelo placar consolidado do funcionário. A pontuação é utilizada nos subsistemas de gestão de pessoas, que possuem réguas específicas para cada programa. No momento está em desenvolvimento a definição de níveis de desempenho de acordo com a pontuação do funcionário, com suas respectivas descrições.

As informações sobre o desempenho dos funcionários são utilizadas como subsídio nos diversos subsistemas de gestão de pessoas conforme os critérios e parâmetros definidos por cada processo. Assim, o desempenho constatado pode ser um indicativo de que o funcionário precisa focar no seu desenvolvimento, influenciar sua pontuação em concorrências e processos seletivos, ou mesmo ser indicativo de que há necessidade de reavaliação sobre sua adequação em relação à função ora ocupada.

Na avaliação de desempenho do BB os objetivos estratégicos da instituição são levados em consideração quando da formulação dos itens de avaliação (competências). Além disso, ao cadastrar um indicador para avaliar um funcionário, o sistema solicita ao gestor um comando obrigatório de vinculação a um dos objetivos estratégicos da instituição.

#### **4.4 Caixa Econômica Federal - CEF**

A Caixa é uma empresa pública federal que explora atividade econômica, deste modo está sujeita ao regime jurídico próprio das empresas privadas, por força do artigo 173 da Constituição da República Federativa do Brasil. Isso significa submeter-se aos riscos de concorrência a que se submetem as empresas privadas,

pelo que certas informações, atinentes a estratégias de negócios ou de gestão, podem demandar cautela e sigilo, de modo a preservar a empresa.

Neste sentido, o decreto 7.724 de 2012 que, ao regulamentar a Lei de Acesso à Informação, lei 12.527 de 2011, preservou, em seu artigo 5º, § 1º, a possibilidade de preservação de informações estratégicas pelas empresas públicas: Art. 5º Sujeitam-se ao disposto neste decreto os órgãos da administração direta, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União. § 1º A divulgação de informações de empresas públicas, sociedade de economia mista e demais entidades controladas pela União que atuem em regime de concorrência, sujeitas ao disposto no art. 173 da Constituição, estará submetida às normas pertinentes da Comissão de Valores Mobiliários, a fim de assegurar sua competitividade, governança corporativa e, quando houver, os interesses de acionistas minoritários.

Com base no decreto 7.724 de 2012 a Caixa indeferiu a solicitação informando a impossibilidade de disponibilização das informações solicitadas em relação a avaliação de desempenho dos empregados, sobre alegação de que as informações são sigilosas e consideradas estratégicas para a instituição.

#### **4.5 Banco do Estado do Rio Grande do Sul - BANRISUL**

O Banrisul indeferiu a solicitação informando que os dados solicitados não se tratam de informação de interesse público disponível (direito tutelado pela Lei de Acesso à Informação - Lei 12.527 de 2011). O Banrisul atua em exploração de atividade econômica concorrencial, por isso cita que as informações solicitadas são questões estratégicas para a companhia, por estas razões negou o acesso às informações solicitadas.

#### **4.6 Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE**

De acordo com os documentos analisados o BRDE utiliza um modelo de avaliação de desempenho dos empregados baseado em competências e resultados. A avaliação tem os seguintes objetivos:

- Estabelecer condições para a plena demonstração e desenvolvimento das capacidades dos profissionais;

- Prover um sistema que seja voltado para orientação do profissional;
- Estabelecer um sistema de avaliação de desempenho que almeje a justiça organizacional;
- Estimular o desenvolvimento dos superiores imediatos na gestão de seus subordinados;
- Contribuir para o fortalecimento da meritocracia (subsidiar o processo de promoção por merecimento);
- Estabelecer um processo de avaliação de desempenho que seja efetivo e objetivo, alinhado às diretrizes estratégicas do BRDE;
- Criar a cultura do engajamento coletivo entre os colaboradores para o alcance das metas estratégicas do BRDE.

O programa de avaliação de desempenho possui ciclos semestrais e são realizadas por múltiplas fontes, incluindo autoavaliação; avaliação pelo superior imediato; avaliação pelos subordinados (cargo com função de chefia); e avaliação por parte dos colegas (cargos com e sem função de chefia).

No processo são avaliadas as dimensões competências comportamentais, resultados e atitudes de impacto. O quadro 5 apresenta a escala para dimensão comportamental com a respectiva pontuação.

**Quadro 5 - Escala de avaliação BRDE para dimensão comportamental**

<b>Fatores de avaliação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pontuação</b>
Excelente	Quando o profissional não foi apenas engajado, mas serviu de modelo de comportamento a outros colegas	5
Satisfatório	Quando o profissional praticou de forma constante o comportamento esperado, tendo-o incorporado à sua rotina	3
Bom	Quando o profissional praticou o comportamento na maioria das vezes, havendo espaço para intensificar o mesmo	1
Regular	Quando o profissional praticou poucas vezes o comportamento esperado, necessitando muito reforço para tal	0
Insatisfatório	Quando o profissional é omissos quanto ao comportamento	-2

**Fonte: BRDE (2023)**

A escala de dimensão comportamental varia do fator excelente com pontuação 5 até o fator insatisfatório com pontuação negativa de 2 pontos na avaliação de desempenho do empregado.

Cada competência comportamental é avaliada uma única vez, e o avaliador classifica o avaliado segundo seu padrão pretérito de atuação no semestre objeto de avaliação, não devendo considerar períodos anteriores.

As chefias de nível 1 são avaliadas na dimensão comportamental, no entanto tem a pontuação final atribuída de acordo com o atingimento das metas.

O quadro 6 apresenta a escala para a dimensão resultados que avalia os resultados alcançados em relação às metas definidas.

**Quadro 6 - Escala de avaliação BRDE para dimensão resultados**

Faixas	% em relação a meta	Classificação	Pontuação
I	<90% da meta	Abaixo do esperado	-1
II	>=90% da meta até <=110% da meta	Dentro do esperado	1
III	>110% da meta	Acima do esperado	2

Fonte: BRDE (2023)

Na dimensão resultados, as avaliações são realizadas sempre a partir da comparação percentual dos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas formalmente.

A avaliação de resultados utiliza como fonte os dados monitorados pela área responsável pela gestão de resultados e metas, sendo monitorados, atualizados e apresentados via *dashboard* no sistema informatizado aos interessados, podendo haver regulamentação complementar, se for o caso.

Em relação a dimensão atitudes de impacto a indicação de citação de mérito para o avaliado é feita a partir de determinadas ações realizadas pelo mesmo, não havendo um critério objetivo para tal citação. Atitudes de impacto são atitudes extraordinárias praticadas pelo profissional e que devem ser exaltadas e reforçadas. Deste modo, o empregado que obtiver citação de mérito ganha 1 ponto por citação na apuração da avaliação de desempenho.

As proposituras de atitudes de impacto são realizadas pela chefia imediata, mediante justificativa fundamentada em fatos, e encaminhadas pela chefia nível 1 da área ao Comitê de Avaliação da respectiva Dependência para aprovação, limitadas cumulativamente: ao percentual de 50% do número total de funcionários lotados na Superintendência e à duas citações de mérito para cada funcionário por ciclo de avaliação. Em relação a esta dimensão também se destaca que as chefias de nível 1 não estão sujeitas à concessão de citações de mérito "Atitudes de Impacto".

Os empregados que obtiverem pontuação abaixo do esperado não recebem promoção por merecimento, sendo que para os empregados com menores notas deve ser aplicado mecanismo de acompanhamento especial. Este mecanismo é chamado

de Plano de Desenvolvimento Individual - PDI devendo ser elaborado pelo superior imediato para os seus subordinados no processo de avaliação de desempenho do profissional, e deverá conter a definição de ações a serem realizadas, sob responsabilidade do profissional, podendo abranger medidas de capacitação ou outros. O Plano de Desenvolvimento Individual tem por objetivo auxiliar o profissional a superar dificuldades encontradas e orientar quanto a possibilidades de desenvolvimento profissional.

No BRDE os objetivos da avaliação de desempenho estão alinhados a estratégia da organização, na medida em que os resultados estratégicos compõem o processo de avaliação.

## 5 DISCUSSÃO

Neste capítulo são discutidos os resultados e achados da pesquisa envolvendo as avaliações de desempenho de empregados de bancos públicos.

O quadro 7 apresenta as respostas dos bancos em relação a pergunta sobre o modelo de avaliação utilizado:

**Quadro 7 - Modelo de avaliação de desempenho utilizado**

<b>Banco</b>	<b>Modelo</b>
BASA	TOP-DOW (gestor avalia o subordinado)
BNB	Avaliação de desempenho por competência e resultados, por meio da avaliação 360 graus e avaliação de metas individuais
BB	Gestão de desempenho profissional por competências e resultados (GDP)
BRDE	Avaliação de desempenho por competências e resultados

**Fonte: BASA; BNB; BB; e BRDE (2023)**

Destaca-se que todos os bancos utilizam modelos baseados em competências exigidas para os cargos para aplicação da avaliação de desempenho. Sendo assim todos os modelos são similares neste quesito, porém o que diferencia o BASA dos demais bancos são os avaliadores conforme quadro 8:

**Quadro 8 - Avaliadores**

<b>Banco</b>	<b>Responsável pela avaliação</b>
BASA	Gestor avalia o subordinado
BNB	Na avaliação 360 graus, cada empregado é avaliado pelos colegas, pelo superior, por ele mesmo e, no caso de gestor, pelos subordinados; Na avaliação de metas individuais o empregado é avaliado pelo gestor imediato
BB	Na dimensão competências, a avaliação é feita por múltiplas fontes, identificadas no sistema como: - Autoavaliação: atribuição de conceitos para o próprio desempenho; - Superior: atribuição de conceitos para os subordinados; - Subordinados: atribuição de conceitos para o gestor da equipe; - Pares: atribuição de conceitos para o desempenho de colegas da mesma equipe; Na dimensão resultados, pode ter mais de uma formatação de acordo com a função e dependência de atuação do funcionário
BRDE	Na dimensão competências: - Autoavaliação; - Avaliação pelo superior imediato; - Avaliação pelos subordinados (cargo com função de chefia); - Avaliação por parte dos colegas (cargos com e sem função de chefia) Na dimensão atitudes de impacto: - Gestor avalia o subordinado Na dimensão resultados (conjunto de metas da equipe): - São realizadas sempre a partir da comparação percentual dos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas formalmente

**Fonte: BASA; BNB; BB; e BRDE (2023)**

Observa-se que o BB, BNB e BRDE utilizam a avaliação por múltiplas fontes e apenas o BASA utiliza avaliação unilateral em que apenas o gestor avalia o

subordinado. Em relação a este método de avaliação unilateral utilizado pelo BASA trata-se de um método de avaliação mais comum em pequenas empresas, portanto não é o caso do BASA que é uma empresa de grande porte (MASHAVIRA, 2020).

A utilização de um modelo de avaliação unilateral apresenta várias desvantagens quando comparado à abordagem de avaliação de múltiplas fontes. A avaliação unilateral tende a ser subjetiva e enviesada, uma vez que depende exclusivamente da perspectiva de um avaliador, que pode ter suas próprias preferências e preconceitos, sendo assim pode levar a resultados imprecisos e injustos. Por outro lado, a avaliação de múltiplas fontes envolve a coleta de feedback de várias pessoas, como colegas, supervisores e subordinados, proporcionando uma visão mais abrangente e equilibrada do desempenho de um indivíduo. Isso ajuda a minimizar vieses individuais e fornece uma base mais sólida para o desenvolvimento e a tomada de decisões relacionadas à carreira. Portanto, a avaliação de múltiplas fontes é geralmente preferida quando se busca uma avaliação mais justa e completa do desempenho de um colaborador. (FAN; LIU; YANG, 2022).

Com base no quadro 9 é possível analisar os critérios utilizados na avaliação de desempenho dos quatro bancos públicos.

**Quadro 9 - Critérios utilizados na avaliação**

<b>Banco</b>	<b>Critérios</b>
BASA	São utilizados 10 padrões de desempenho que recebem um conceito que varia de desempenho insuficiente a desempenho excepcional: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo e organização;</li> <li>- Iniciativa;</li> <li>- Trabalho em equipe;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Flexibilidade;</li> <li>- Negociação;</li> <li>- Tomada de decisão;</li> <li>- Visão sistêmica e estratégica;</li> <li>- Relacionamento interpessoal;</li> <li>- Responsabilidade socioambiental</li> </ul>
BNB	Na avaliação 360° são utilizados indicadores "Resultado", "Gestão e Relacionamento" e "Autodesenvolvimento". Na Avaliação de Metas Individuais, a definição das metas deve seguir a metodologia SMART, isto é, cada meta deve ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Específica: exposta de maneira clara e precisa, com concisão e que sirva de guia para ações;</li> <li>- Mensurável: aferida de forma objetiva, não significando somente definir um número a ser atingido;</li> <li>- Attingível: possível de ser atingida, considerando a realidade dos recursos;</li> <li>- Relevante: desafiante, alinhada às diretrizes estratégicas, mas attingível;</li> <li>- Temporal: definida com um prazo para alcançar</li> </ul>
BB	Critérios qualitativos na dimensão competências onde são avaliados os seguintes itens:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lidera pelo exemplo, alinhado aos valores e objetivos estratégicos da empresa, compartilhando o entendimento sobre a organização de forma participativa, inspirando e motivando os outros à ação;</li> <li>- Fornece continuamente orientações e <i>feedbacks</i>, promovendo ambiente favorável ao desenvolvimento das pessoas e à formação de talentos;</li> <li>- Organiza e orienta a atuação da equipe, compartilhando informações e expectativas sobre o desempenho esperado, para promoção de resultados consistentes e sustentáveis, mesmo sob circunstâncias desafiadoras;</li> <li>- Constrói relacionamentos sólidos e relevantes com os clientes, fornecendo soluções ágeis e resolutivas, zelando pela satisfação com o atendimento;</li> <li>- Organiza o trabalho sob sua condução de forma eficiente, buscando soluções inovadoras, otimizando processos e recursos com foco na geração e melhoria contínua de resultados sustentáveis;</li> <li>- Posiciona-se de forma assertiva e construtiva, promovendo a solução de problemas e conflitos com ética e firmeza, contribuindo para um ambiente de trabalho inclusivo, cooperativo e saudável;</li> <li>- Desenvolve-se de forma contínua, considerando erros e <i>feedbacks</i>, aproveitando oportunidades para colocar em prática os conhecimentos adquiridos, inclusive aqueles relacionados à destreza digital;</li> <li>- Mostra-se flexível diante dos desafios profissionais e mudanças de cenário, adaptando-se rapidamente e agindo de forma assertiva mesmo em situações de incerteza ou adversidade;</li> <li>- Promove ambiente colaborativo e aberto à diversidade e à inovação, favorecendo a troca de ideias e opiniões;</li> </ul> <p>Critérios quantitativos na dimensão resultados que corresponde à individualização objetiva dos resultados esperados do funcionário, vinculados pelo superior na GDP. Os indicadores podem ser corporativos, específicos da unidade ou acordados com o gestor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporativos: correspondem à indicadores oriundos do ATB ou Conexão que possuam ligação com a atuação do funcionário. Os resultados são capturados diretamente do sistema de origem e atribuídos à GDP do funcionário;</li> <li>- Específicos da Unidade: indicadores que vem do Planejamento Estratégico da área de atuação do funcionário e que possuem relação com a atuação dele. Os resultados são registrados pelo 1º ou 2º gestor da unidade dentro do cronograma previsto para atribuição de conceitos e atribuídos a todos os funcionários vinculados ao indicador;</li> <li>- Indicadores acordados com o Gestor: indicadores redigidos e vinculados pelo gestor ao avaliado. Devem guardar relação com a atuação do funcionário e a Estratégia Corporativa do Banco. O resultado é atribuído pelo superior considerando o desempenho do funcionário e o que foi acordado previamente. Os indicadores desse tipo têm as seguintes características: ser mensurável, ser importante para o negócio, ter periodicidade, trazer informações claras e apoiar decisões</li> </ul>
BRDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensão competências comportamentais: avalia os comportamentos do profissional em relação ao modelo de competências vigente e praticado;</li> <li>- Dimensão resultados: avalia os resultados alcançados em relação às metas definidas;</li> <li>- Dimensão atitudes de impacto: avalia as atitudes extraordinárias praticadas pelo profissional e que devem ser exaltadas e reforçadas</li> </ul>

**Fonte: BASA; BNB; BB; e BRDE (2023)**

Observa-se que os critérios de avaliação utilizados pelo BASA e BRDE são critérios mais subjetivos e relacionados as competências exigidas dos cargos. Por outro lado, o BNB e BB trazem dentro da avaliação alguns critérios com mais objetividade, no caso do BNB são aplicados os objetivos SMART, já o BB tem a nomenclatura de indicadores e um destes indicadores são os acordos com o gestor que tem os mesmos princípios dos objetivos SMART.

Em relação a está observação cabem dois destaques: o primeiro é positivo, pois conforme Bohlander e Snell (2015) o estabelecimento de metas possibilita o



aumento do desempenho dos empregados, porque propicia que eles foquem nos objetivos. No entanto, o segundo é um ponto de atenção, pois é necessário que estas metas sejam estabelecidas em comum acordo entre os envolvidos e este é um desafio tendo em vista a hierarquia existente entre as funções de gestor e subordinado, pois pode ocorrer de os acordos serem colocados de forma unilateral pelo gestor. Para abordar essa preocupação e garantir um processo de definição de metas mais justo e eficaz, devem ser encorajadas comunicações abertas e honestas.

Em relação aos níveis de desempenho dos programas de avaliação dos bancos pesquisados é possível verificar no quadro 10:

**Quadro 10 - Escalas para níveis de desempenho**

<b>Banco</b>	<b>Níveis de desempenho</b>
BASA	Score de desempenho no qual o gestor utiliza para avaliar o subordinado, em cada padrão de desempenho; Os níveis de desempenho são: - Desempenho Insuficiente; - Desempenho abaixo do esperado; - Desempenho pouco abaixo do esperado; - Desempenho esperado; - Desempenho acima do esperado; - Desempenho excepcional; - Não se aplica
BNB	Podem ser obtidos resultados como: - Baixo desempenho; - Desempenho esperado; - Desempenho acima do esperado
BB	A escala de avaliação tem o seguinte descritivo: - Nota 1: Precisa desenvolver muito a Competência; - Nota 2: Precisa desenvolver a Competência; - Nota 3: Demonstra Plenamente a Competência; - Nota 4: Demonstra a Competência Acima do Esperado; - Nota 5: Demonstra a Competência Muito Acima do Esperado.
BRDE	São definidos mediante escala (competências) - Excelente - Satisfatório - Bom - Regular - Insatisfatório

**Fonte: BASA; BNB; BB; e BRDE (2023)**

Neste item observa-se que todos os bancos utilizam a metodologia de escala gráfica como parte do processo de avaliação para avaliar as competências exigidas dos cargos. As escalas gráficas podem ser usadas para avaliar características específicas, competências ou comportamentos relevantes para a função do colaborador.

Em relação aos períodos avaliativos todos os bancos pesquisados fazem avaliações semestrais conforme quadro 11:

**Quadro 11 - Periodicidade do ciclo avaliativo**

<b>Banco</b>	<b>Período do ciclo</b>
BASA	Semestral
BNB	Semestral
BB	Semestral (janeiro a junho e julho a dezembro), e coincide com o ciclo de negócios do Banco
BRDE	Semestral

**Fonte: BASA; BNB; BB; e BRDE (2023)**

Estes ciclos de avaliações semestrais coincidem com o ciclo de negócios dos bancos, com isso as avaliações podem ser conectadas com os resultados apresentados pelas unidades de negócios do banco independente da área de atuação.

O quadro 12 apresenta a finalidade da avaliação de desempenho para os respectivos bancos públicos:

**Quadro 12 - Finalidade da avaliação de desempenho**

<b>Banco</b>	<b>Finalidade</b>
BASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar as pessoas à empresa;</li> <li>- Alinhar o desempenho dos empregados as estratégias do Banco;</li> <li>- Identificar discrepâncias ou carências sugestivas de desenvolvimento;</li> <li>- Melhorar a qualidade do trabalho;</li> <li>- Acompanhar os funcionários no decorrer do processo avaliativo, levando em consideração as suas competências;</li> <li>- Servir de balizador nos processos seletivos internos e promoção</li> </ul>
BNB	A avaliação de Desempenho define-se como um instrumento de fundamental importância para a empresa e para seus colaboradores, na medida em que fornece subsídios ao gerenciamento das ações de recursos humanos como seleções internas, promoção, movimentação, saúde, sucessão, carreira, educação corporativa etc., e proporciona, ainda, uma maior aproximação entre gestores, colaboradores e pares entre si, à medida que lhes permite uma autocrítica, de forma a levar cada um a identificar pontos fortes e fracos em seu desempenho, podendo assim buscar alternativas de aperfeiçoamento
BB	<p>Os objetivos da avaliação de desempenho são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensurar o desempenho individual por meio da manifestação das competências profissionais e da contribuição para o alcance dos resultados esperados;</li> <li>- Orientar o processo de desenvolvimento profissional;</li> <li>- Facilitar a consecução dos objetivos organizacionais;</li> <li>- Contribuir com o planejamento de carreira;</li> <li>- Subsidiar outros subsistemas e programas de gestão de pessoas, tais como Bolsas de Estudos da UniBB, Programa de Desempenho Gratificado, Recrutamento e Seleção Interna, Ascensão Profissional e SACR - Sistema Automático de Concorrência à Remoção, Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC)</li> </ul>
BRDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer condições para a plena demonstração e desenvolvimento das capacidades dos profissionais;</li> <li>- Prover um sistema que seja voltado para orientação do profissional;</li> <li>- Estabelecer um sistema de avaliação de desempenho que almeje a justiça organizacional;</li> <li>- Estimular o desenvolvimento dos superiores imediatos na gestão de seus subordinados;</li> <li>- Contribuir para o fortalecimento da meritocracia;</li> <li>- Estabelecer um processo de avaliação de desempenho que seja efetivo e objetivo, alinhado às diretrizes estratégicas do BRDE;</li> <li>- Criar a cultura do engajamento coletivo entre os colaboradores para o alcance das metas estratégicas do BRDE</li> </ul>

**Fonte: BASA; BNB; BB; e BRDE (2023)**

As finalidades da avaliação de desempenho estão alinhadas ao que foi encontrado na literatura, em relação a contribuição para o desenvolvimento profissional, aperfeiçoamento, *feedback*, alinhamento aos objetivos da organização, e recompensa tendo em vista que o resultado de avaliação de desempenho é utilizado em processos seletivos internos ou promoções em todos os bancos pesquisados.

O quadro 13 apresenta as possíveis penalidades que podem ser aplicadas aos empregados que apresentam desempenho abaixo do esperado:

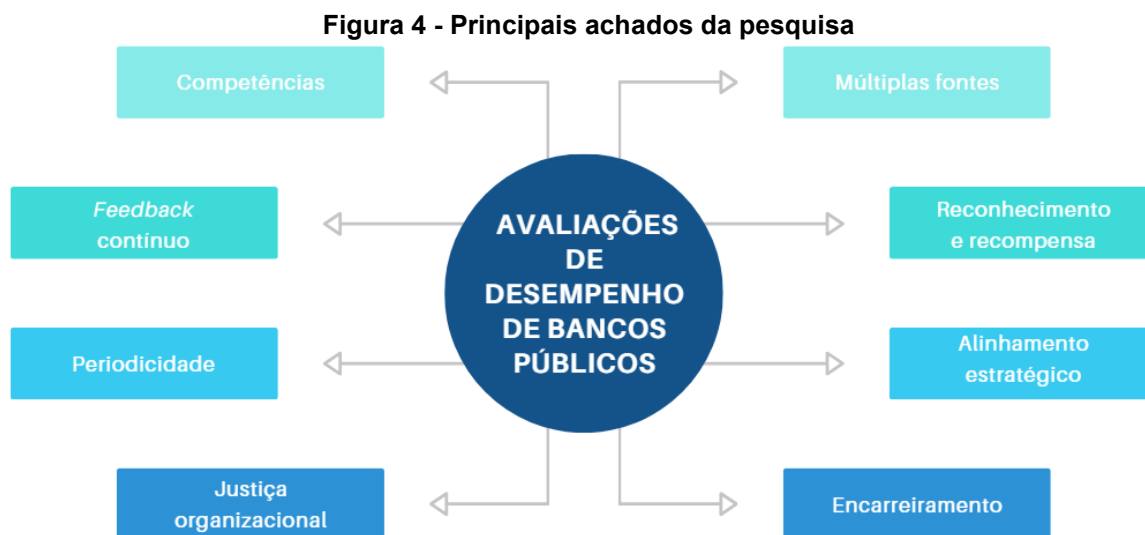
**Quadro 13 - Penalidades por desempenho abaixo do esperado**

<b>Banco</b>	<b>Penalidades</b>
BASA	Os empregados poderão deixar de participar de processos seletivos interno, programas de desenvolvimento, ou não concorrem às promoções (encarreamento)
BNB	Após finalização de cada ciclo da Avaliação de Desempenho, os empregados que obtiveram resultado inferior a 7 (sete) são avaliados por outra modalidade de avaliação, cujo objetivo é o acompanhamento do desempenho do empregado de forma mais atenta e cuidadosa
BB	As informações sobre o desempenho dos funcionários são utilizadas como subsídio nos diversos subsistemas de gestão de pessoas conforme os critérios e parâmetros definidos por cada processo. Assim, o desempenho constatado pode ser um indicativo de que o funcionário precisa focar no seu desenvolvimento, influenciar sua pontuação em concorrências e processos seletivos, ou mesmo ser indicativo de que há necessidade de reavaliação sobre sua adequação em relação à função ora ocupada
BRDE	Os empregados que obtiverem pontuação abaixo do esperado não recebem promoção por merecimento, sendo que para os empregados com menores notas deve ser aplicado mecanismo de acompanhamento especial

**Fonte: BASA; BNB; BB; e BRDE (2023)**

Observa-se que a principal penalidade por baixo resultado está ligada ao encarreamento no banco, sendo que o resultado abaixo do esperado pode impossibilitar o crescimento na carreira e a ascensão profissional. Cabe destaque que os empregados dos bancos públicos possuem empregos estáveis e conforme observado na literatura possuem razoável estabilidade no emprego, porém está certa estabilidade não se aplicada ao exercício de funções gratificadas, pois podem ser desligados da função inclusive por não alcançar resultados suficientes na avaliação de desempenho.

A figura 4 apresenta os principais achados da pesquisa que investigou os programas de avaliação de desempenho em quatro bancos públicos (BASA, BNB, BB e BRDE) e revelou características comuns que se destacaram nos processos 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.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, o objetivo geral foi analisar os programas de avaliação de desempenho de empregados de bancos públicos brasileiros. Para alcançar esse objetivo foi delineado os seguintes objetivos específicos:

Identificar as características, objetivos e métodos de avaliação de desempenho de pessoas trazidos nos referenciais teóricos;

Identificar os modelos e características das avaliações de desempenho de empregados utilizadas pelos bancos públicos brasileiros;

Comparar as avaliações de desempenho utilizadas pelos bancos públicos brasileiros.

Ao conduzir uma revisão abrangente da literatura, foi obtido informações sobre os conceitos, modelos e principais métodos empregados para avaliação de desempenho. Isso permitiu alcançar com sucesso o primeiro objetivo específico, na qual foram identificadas as características fundamentais e as abordagens teóricas utilizadas nesse contexto.

Ao coletar dados empíricos por meio de instrumentos de pesquisa enviados aos bancos públicos e embasados na Lei de Acesso à Informação, obteve-se informações sobre os programas de avaliação de desempenho adotados por essas instituições. Essa análise possibilitou atingir o segundo objetivo específico, proporcionando uma compreensão dos modelos e características específicas das avaliações de desempenho utilizadas pelos bancos públicos brasileiros objetos da pesquisa.

Além disso, ao comparar os dados e informações obtidas, conseguiu-se alcançar o terceiro objetivo específico. Essa comparação permitiu identificar semelhanças e diferenças entre os programas de avaliação de desempenho aplicados pelos bancos públicos.

Dessa forma, com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que os programas de avaliação de desempenho de empregados de bancos públicos brasileiros contribuem para o bom desempenho geral dessas instituições. Os fatores que mais impactam para este resultado estão 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 discutidas na revisão da literatura, como a justiça organizacional, motivação, satisfação e participação no trabalho, e estabelecimento de metas.

Assim, a partir dos resultados dessa pesquisa, pode-se concluir que os programas de avaliação de desempenho desempenham um papel importante no aprimoramento do desempenho individual dos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento sustentável dos bancos públicos. No entanto, é importante reconhecer as limitações deste estudo, como o tamanho da amostra e a ausência de informações de dois bancos públicos, o que pode influenciar na generalização dos resultados.

Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo da análise, incorporando outras formas de coleta de dados e instrumentos de pesquisa. Além disso, sugere-se que os gestores dos bancos públicos brasileiros revisem e aprimorem seus programas de avaliação de desempenho, levando em conta as melhores práticas de mercado, com o intuito de impulsionar ainda mais a eficiência e a eficácia desses programas em prol de um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

## REFERÊNCIAS

- ALHASSAN, A.; ALI, H. I. H. Towards a Multi-source Performance Appraisal Model in Omani Higher Education Institutions. **Arab World English Journal**, v. 10, n. 4, p. 299-312, dez. 2019.
- ARJOMANDI, A.; VALADKHANI, A.; O'BRIEN, M. Analysing banks' intermediation and operational performance using the Hicks-Moorsteen TFP index: The case of Iran. **Research in International Business and Finance**, v. 30, n. 1, p. 111-125, 2014.
- 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.
- BACEN. Banco Central do Brasil. **Relação de Instituições em Funcionamento no País**. (transferência de arquivos). Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/relacao\\_instituicoes\\_funcionamento](https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/relacao_instituicoes_funcionamento)>. Acesso em: 12 jun. 2023.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.
- BRASIL. **Decreto nº 7.724**, de 16 de maio de 2012.
- BRASIL. **Lei de acesso a informação**. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.
- BUNGAI, J.; PERDANA, I. **Evaluation of Teachers' Performance Based on Age Group in Implementing Learning Process in Central Kalimantan**. Surakarta, p. 392-398, 2017.
- CALLE, R. D.; *et al.* **Performance Appraisal with heterogenous information**. Xiamen, 2008.
- CARDOSO, G. A.; ALMEIDA, V. H. Moral harassment in public administration: a critical view of the brazilian jurisprudence. **Revista eletrônica do curso de direito da UFSM**. abr. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Grupo GEN, 2020.
- CHENG, Y. J.; FAN, X. M.; **The Study of DEA Method in Performance Evaluation of Project Human Resource Management**. Melbourne, p. 1022-1030, 2010.
- DE ANDRÉS, R.; GARCÍA-LAPRESTA, J. L.; MARTÍNEZ, L. A multi-granular linguistic model for management decision-making in performance appraisal. **Soft Computing**, v. 14, n. 1, p. 21-34, 2010.
- DONATO, J.; *et al.* Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: Um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. **Revista portuguesa e brasileira de gestão**, v. 12, n. 4, p. 50-62, 2013.
- ELLINGTON, J. K.; WILSON, M. A. The Performance Appraisal Milieu: A Multilevel Analysis of Context Effects in Performance Ratings. **Journal of Business and Psychology**, v. 32, n. 1, p. 87-100, 2017.



- ENDARA, Y. M.; ALI, A. B.; YAJID, M. S. A. The influence of culture on service quality leading to customer satisfaction and moderation role of type of bank. **Journal of Islamic Accounting and Business Research**, v. 10, n. 1, p. 134-154, 2019.
- ESEN, H.; HATIPOGLU, T.; BOYACI, A. I. **A Fuzzy Approach for Performance Appraisal: The Evaluation of a Purchasing Specialist**. Roma, p. 235-250, 2016.
- ESPINILLA, M.; *et al.* A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. **Information Sciences**, v. 222, p. 459-471, 2013.
- FAN, Z.; LIU, J.; YANG, Y. Performance Appraisal Model for Optimizing Teacher Incentive and Constraint Mechanisms by Random Matrix. **Mathematical Problems in Engineering**, 2022.
- GANGA CONTRERAS, F.; FERNÁNDEZ, P.; ARAYA MORENO, J. E. Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles basados en competencias en la subsecretaría del trabajo de Chile. **Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal**, n. 13, p. 73-116, 2009.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016.
- GON, A.; MITITELU, C. CSR practices in leading Indian banks. **Developments in Corporate Governance and Responsibility**, v. 9, p. 127-153, 2016.
- 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.
- LIAO, Y. **The application research of the performance appraisal model of the teacher in independent college based on the detailed management**. Hong Kong, 2016.
- 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.; *et al.* 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.
- MARTINS, V. R.; LEITE, D. B. Das ferramentas aos colaboradores: a avaliação individual de desempenho em um dos maiores grupos de inspeção veicular do Brasil. **Revista Foco**, v. 9, n. 2, p. 9-32, 2016.
- MASHAVIRA, N. The perceived impact of performance appraisal on the performance of small-to-medium-sized enterprises in Zimbabwe. **Acta Commercii**, v. 20, n. 1, p. 1-11, 2020.

- MATOOKCHUND, N. G.; STEYN, R. The significance of performance appraisal for innovation, in selected South African organisations. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 23, n. 1, p. 1-11, 2020.
- MORTE, R.; PEREIRA, T.; FONTES, D. B. M. M. MCDA applied to performance appraisal of short-haul truck drivers: A case study in a Portuguese trucking company. **International Journal for Quality Research**, v. 9, n. 1, p. 65-76, 2015.
- 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.
- OQUENDO PUERTA, S. R.; BERMÚDEZ, H. L. Performance appraisal: an experience between recognition and contempt. **Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)**, v. 36, n. 68, p. 71-81, dez. 2020.
- PEREIRA, A. L. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. **Negócios Em Projeção**, v. 5, n. 2, p. 79-96, 2014.
- RAI, S.; *et al.* Indian banking industry: A new evidence from a profitability perspective. **Business: Theory and Practice**, v. 22, n. 2, p. 349-360, 2021.
- REJAB, M. M.; *et al.* **Transition to Agile method without Agile-compliant performance appraisal?** Georgetown, 2018.
- STEPHEN, D. Taking the "cross" out of cross-cultural transfer of management practice. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 26-31, dez. 2001.
- WANG, C.; LI, H. Work Motivation and Performance Appraisal: The Chinese College Instructors Perceived Procedural Fairness of Moderating Effect. **Journal of Higher Education Theory and Practice**, v. 22, n. 11, p. 139-166, 2022.
- ZAMIL, S. M.; BAHIT, G. S.; BALHAWI, H. K. Measuring the effect of cash credit on industrial production in Iraq for the period of 2003-2020. **Economic Annals-XXI**, v. 188, n. 3-4, p. 98-103, 2021.
- 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.
- ZULKIFLI; MARSIDIN, S.; RUSDINAL. Model of a School School principal's Performance Evaluation Using MYSQL Software. **Educational Sciences: Theory and Practice**, v. 22, n. 2, p. 134-147, 2022.