

**UNifeob**

CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**  
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS  
**ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.**

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF<sup>a</sup> LEONOR CRISTINA  
BUENO

ESTUDANTE:

MELISSA HELENA BEZERRA FIUZA,  
RA 1012020200008

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b> .....	8
2.1 ATUAÇÃO .....	8
2.1.1 POSIÇÃO DE LIDERANÇA .....	8
2.1.2 ESTRUTURA DE NEGÓCIOS .....	9
2.1.3 BANCO DE VAREJO .....	9
2.1.4 BANCO DE ATACADO .....	10
2.1.5 ATIVIDADE COM O MERCADO E CORPORACÃO .....	10
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b> .....	12
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	12
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	12
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	13
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	19
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO .....	20
<b>4. CONCLUSÃO</b> .....	21
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	22

# 1. INTRODUÇÃO

Treinar é uma das atitudes mais nobres que uma organização pode ter com seus colaboradores, pois, o treinamento é uma ferramenta motivadora para que estes busquem novos desafios constantemente. O treinamento pode auxiliar o funcionário a agilizar as suas atividades cotidianas de forma que estas não se tornam mais um peso para eles, sendo possível, melhorar a motivação e performance dos profissionais.

O Banco Itaú possui várias políticas de treinamentos que auxilia no processo de crescimento profissional e pessoal dos colaboradores. Vários treinamentos na área de processos são disponibilizados anualmente ou no registro de novas versões de tecnologia implantadas, também são apresentados treinamentos voltados a segurança, saúde e educação financeira.

Com a utilização de um método de pesquisa bibliográfica, utilizando os relatórios de sustentabilidade do Banco Itaú serão analisadas as formas e motivações que levam o Banco Itaú a realizar os treinamentos de seus funcionários e como analisam a performance de seus colaboradores para uma possível progressão em plano de carreira.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Segundo Itaú Unibanco Holding S.A (2018) a história do Banco remonta a 1924, quando a Casa Moreira Salles (primeira denominação social do Unibanco) recebeu sua primeira licença para operar como correspondente bancário. O Itaú, por outro lado, tem sua origem em 1945, com a fundação do Banco Central de Crédito S.A., na cidade de São Paulo. Em 2008, essas duas organizações se juntaram e deram à luz ao maior banco brasileiro e um dos 20 maiores bancos do mundo. A fusão não se limitou à união de negócios, mas sim a união de duas mentalidades que se complementam e compartilham características em comum, como o crescimento com base em fusões e aquisições, ética e transparência, respeito à lei, estreitas relações com clientes e colaboradores e expansão com financiamentos adequados. São *holding* financeira de capital aberto que, em conjunto com empresas coligadas e controladas, atua na atividade bancária e nas modalidades autorizadas por seus reguladores locais e internacionais.

### **2.1 ATUAÇÃO**

#### **2.1.1 POSIÇÃO DE LIDERANÇA**

Segundo Itaú Unibanco Holding S.A (2018) o banco Itaú oferece uma ampla gama de produtos e serviços financeiros aos seus clientes, estes serviços estão divididos em três segmentos de atuação, em unidades estrategicamente localizadas nas Américas, Europa e Ásia.

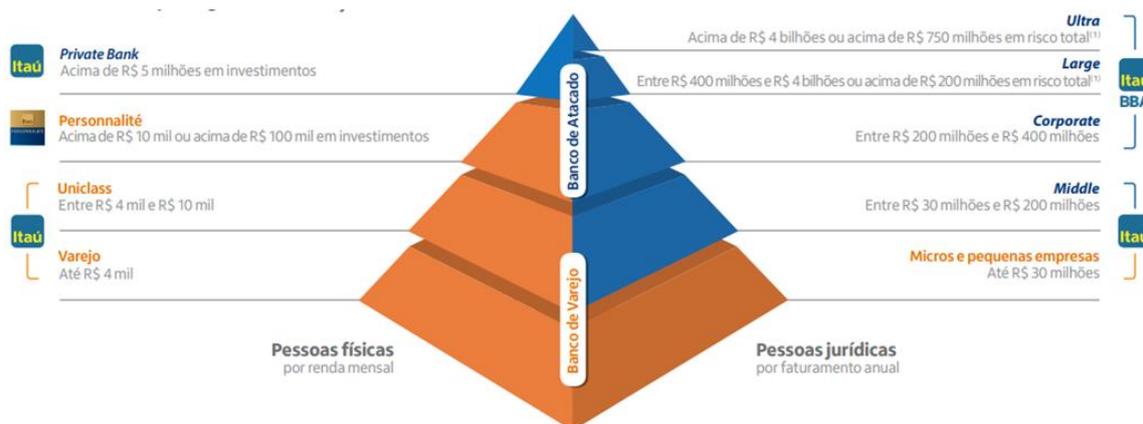
A presença internacional do Banco Itaú cria importantes sinergias, principalmente no financiamento do comércio exterior, na colocação de *Eurobonds* e na oferta de transações financeiras mais sofisticadas para os seus clientes. A América Latina é uma prioridade em sua estratégia de expansão internacional, devido à proximidade geográfica e cultural do Brasil. Seu objetivo é ser reconhecido como o "Banco Latino-Americano", tornando-se referência na região para todos os serviços financeiros prestados, como pode ser observado na figura 01.

**Figure 01 - Presença Internacional**

Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A (2018)

## 2.1.2 ESTRUTURA DE NEGÓCIOS

A estrutura de negócios do Banco Itaú está segmentada de acordo com o perfil de seus clientes e principais operações realizadas, como poderá ser observado na figura 02.

**Figure 02 - Estrutura de negócios**

Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A (2018)

## 2.1.3 BANCO DE VAREJO

Além das operações do Personalitté, Uniclass, Varejo, Micro e Pequenas Empresas, inclui as operações de financiamento de veículos, oferta de cartões de crédito fora da rede de agências e operações de crédito consignado.

## 2.1.4 BANCO DE ATACADO

Além das operações com corporações, inclui as unidades da América Latina e as atividades do Itaú BBA, responsável pelas operações com grandes empresas e Banco de Investimento.

## 2.1.5 ATIVIDADE COM O MERCADO E CORPORAÇÃO

Segundo Itaú Unibanco Holding S.A (2018) este segmento evidencia a margem financeira com o mercado, o custo da operação da Tesouraria, o resultado de equivalência patrimonial das empresas não consolidadas e a participação na Porto Seguro. Reflete também o resultado decorrente do excesso de capital, do excesso de dívida subordinada e da gestão de créditos e passivos tributários.

Na figura 03 será apresentada as principais marcas e parcerias do Banco Itaú.

**Figure 03 - Principais Marcas e Parcerias**

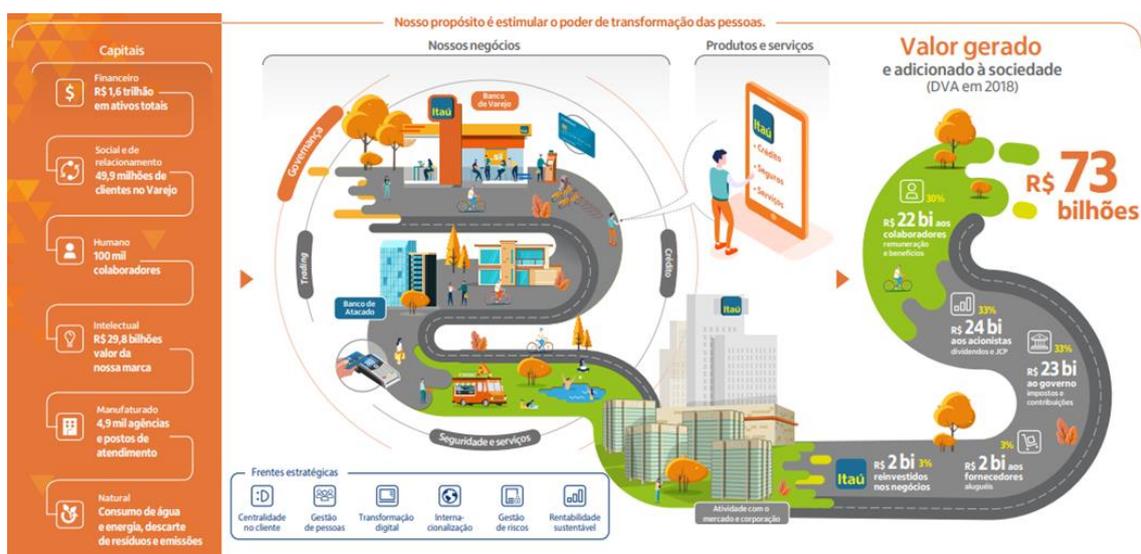


**Fonte:** Itaú Unibanco Holding S.A (2018)

O Banco Itaú oferece uma ampla gama de produtos e serviços aos seus clientes, por meio de canais tradicionais – agências físicas, *bankline* e caixas eletrônicos – e de canais digitais – internet, mobile e agências digitais. Eles são um banco cada vez mais digital, e não é por acaso que mais de 80% das transações realizadas ocorrem em canais digitais.

A figura 04 apresentará o modelo de negócios que está estruturado em três segmentos operacionais: Crédito, Seguridade e Serviços e *Trading*. Esses segmentos agregam maior valor ao negócio e se diferenciam por possuir riscos e necessidades de capital específicas.

**Figure 04 - Modelo de Negócios**



**Fonte:** Itaú Unibanco Holding S.A (2018)

### **3. PROJETO INTEGRADO**

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real, o Banco Itaú Unibanco Holding S.A.

#### **3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O treinamento é uma forma de auxiliar os funcionários a realizarem as suas atribuições dentro de uma organização empresária, mas, com o passar dos anos foram também estendidas a novas formas, inclusive, desenvolvimento pessoal e de educação financeira.

Segundo Chiavenato (2009) é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. É importante que este processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições.

Chiavenato (2010) discorre que para um treinamento seja eficaz é necessário um bom planejamento, da qual, este deve passar por etapas de diagnóstico, programação, implementação e avaliação. O diagnóstico consiste na análise de necessidades de treinamentos de uma organização, ou seja, verificar os possíveis gargalos existentes no processo. Já na programação é o momento de elaboração do programa de treinamento, ou seja, criar o cronograma de como será esse treinamento ou curso. A implementação é a realização do treinamento em si, ou seja, é o momento em que a pessoa está recebendo o conteúdo de forma presencial ou online e por fim, a avaliação é o momento de avaliar o desempenho dos funcionários após o recebimento do treinamento em si, para isto, são utilizadas ferramentas para a análise de performance.

##### **3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O treinamento é uma das melhores ferramentas para o desenvolvimento pessoal e profissional de colaboradores de uma organização, são através destas técnicas que as

organizações conseguem se desenvolver de uma forma mais rápida e eficaz, pois, evitam os possíveis gargalos institucionais.

Os gargalos nas empresas são gerados principalmente, pela demora em realização de alguns processos, por questões de desconhecimento dos funcionários para a realização de uma tarefa que é relativamente fácil, porém, por não conhecerem o processo em sua totalidade perdem tempo. Os treinamentos também agilizam o processo de atendimentos aos clientes, por este fato, o Itaú buscou formas de realizar os treinamentos de seus funcionários constantemente, além de promover programas para o autodesenvolvimento.

Os programas de autodesenvolvimento é uma das tendências nas mais variadas organizações, pois, é uma forma de gerar promoções aos funcionários, ou seja, quando o próprio colaborador busca aprender e consegue melhor desempenho na organização é possível, avalia-lo melhor e este está preparado para assumir novas vagas na organização, fazendo com que ele se desenvolva no plano de carreiras da organização. O Banco Itaú busca gerar os programas de autodesenvolvimento de forma online, através de programas de treinamentos de educação financeira, processos e desenvolvimento pessoal.

### **3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O treinamento é uma das ferramentas essenciais para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, são através de ferramentas de desenvolvimento que são eliminados os gargalos corporativos, desta forma, trazendo uma melhor aplicabilidade na realização das atividades. A organização empresarial que realiza investimentos na formação de seus colaboradores busca formas para melhorar a efetividade das suas operações.

O Banco Itaú há mais de uma década busca formas para a realização de treinamentos de seus funcionários de forma constante, para que estes estejam preparados e comprometidos com a filosofia corporativa, para isso foi criado o Programa Nosso Jeito de Fazer. Este programa possui o objetivo de aplicar a filosofia corporativa a todos os seus funcionários, ou seja, uma forma de auxiliar e criar necessidades na busca de conhecimento constante.

Segundo Itaú (2010) foram realizados programas específicos de sensibilização, destinados às principais lideranças, para que a nova cultura organizacional pudesse ser apreendida e disseminada. A ação do Mapa do Nosso Jeito de Fazer, por exemplo, contou com a participação de aproximadamente 9.600 colaboradores até dezembro de 2010.

Também foram realizadas a Oficina do Nosso Jeito de Fazer, que foi direcionada especificamente a diretores e superintendentes e envolveu cerca de 96% dessa população. O quadro 01 apresentará as 10 motivações do Programa Nosso Jeito de Fazer.

**Quadro 01 – 10 Motivações da Oficina Nosso Jeito de Fazer**

<b>Todos pelo Cliente</b>	Acreditamos que a liderança de mercado é consequência de um processo de melhoria contínua dos serviços prestados aos clientes. Qualquer crescimento obtido sem ter cada cliente como foco não será sustentável.
<b>Paixão pela Performance</b>	A paixão pela <i>performance</i> trouxe o Itaú Unibanco ao lugar de destaque que ocupa hoje. E só essa paixão nos permitirá atingir os ambiciosos objetivos que temos pela frente. Renovar essa paixão na hora de planejar e executar cada novo projeto deve ser um objetivo permanente de todos e de cada um de nós.
<b>Liderança Ética e Responsável</b>	O Itaú Unibanco é líder em vários dos mercados em que atua. E considera fundamental que essa liderança seja exercida com responsabilidade. Somos uma liderança positiva, ética, transparente e comprometida com a sociedade e com as melhores práticas de gestão. Acima de tudo, queremos líderes que pensem – e ajam – como donos.
<b>Craques que Jogam para o Time</b>	O Itaú Unibanco tem a meritocracia e o trabalho em equipe como base de seu sistema de gestão de pessoas. Temos obsessão pela atração de talentos e reconhecemos <i>performances</i> diferenciadas de forma diferenciada. Valorizamos as individualidades, mas não o individualismo. Um craque só é craque de fato se souber jogar para o time e se cercar de outros craques. Porque gente boa forma e atrai gente boa.
<b>Foco na Inovação e Inovação com Foco</b>	Inovação é uma questão permanente de atitude. Queremos estabelecer um ambiente que estimule a criatividade, o empreendedorismo, o debate de ideias e a procura de novas respostas, sempre com o objetivo de criar vantagens competitivas para a organização.
<b>Processos Servindo Pessoas</b>	Processos existem para servir às pessoas, e não o contrário. Não devemos nos apaixonar por eles mais do que pelos benefícios que eles nos trazem. Somos uma empresa de pessoas que melhoram processos – e de processos que melhoram a vida das pessoas.
<b>Ágil e Descomplicado</b>	O tempo do cliente é valioso. O nosso também. Não perdemos tempo complicando as coisas – e não complicamos as coisas porque sabemos que isso nos faz perder tempo. Somos objetivos e combatemos a burocracia, a excessiva hierarquização e a complexidade pela complexidade.
<b>Carteirada não Vale</b>	A liderança aqui é compartilhada, desapegada de símbolos de <i>status</i> e conquistada com talento e competência – e não pela patente. Consideramos fundamental criticar sem ser destrutivo e aceitar críticas sem ser defensivo. O tratamento educado e atencioso que queremos oferecer sempre aos nossos clientes começa dentro de casa.
<b>Brilho nos Olhos</b>	Sabemos que as empresas mais competitivas são aquelas em que os colaboradores têm espaço para expressar opiniões, participar ativamente da gestão e celebrar suas conquistas. O Itaú Unibanco estimula suas equipes a trabalhar com atitude descontraída. Afinal, divertido não é o contrário de sério, mas o contrário de chato. Trabalho, para nós, é algo para ser feito com brilho nos olhos.
<b>Sonho Grande</b>	Aqui no Itaú Unibanco sabemos que é importante sonhar grande e fazer cada vez mais e melhor, porque essa é a essência da superação. Sem tirar os pés do chão, pensamos grande e estabelecemos desafios ambiciosos, do tamanho do nosso sonho. Agindo assim, nós nos tornamos um dos maiores bancos do mundo. Agindo assim – e engajados com nossos valores e Jeito de Fazer – nós nos tornaremos o melhor banco do mundo.

**Fonte:** Relatório de Sustentabilidade (2010)

As motivações apresentadas possuem o objetivo de formar os colaboradores para a realização cotidianas, sendo todos os funcionários envolvidos. Uma das melhores atitudes deste programa foi mostrar a liderança que estes devem trabalhar com humildade, respeitando os seus liderados para melhorar o clima organizacional. Outro ponto a ser

destacado é a possibilidade de com a realização dos devidos treinamentos e conforme a performance de cada funcionário estes podem ser promovidos dentro do plano de carreiras desenvolvido pela instituição financeira. Com a implantação e avaliação de 60% dos funcionários foram percebidas melhorias significativas no ambiente empresarial. Que se destacaram o tema a paixão pela performance, ou seja, a rentabilização através de metas alcançadas e o Sonho Grande, pois, com a utilização de metas alcançáveis, é possível, conquista-las e com os devidos treinamentos conquistas novas etapas do programa progressivo de carreiras.

O treinamento constante em processos foi uma das ferramentas para a melhoria dos processos, sendo que, os funcionários possuíam dificuldades para diversos processos. Estes foram automatizados e simplificados e os funcionários treinados constantemente para novas versões dos sistemas. O quadro 02 mostrará os principais modelos de treinamentos realizados.

**Quadro 02 - Horas de Treinamento - Itaú**

Tipo de treinamento	Carga horária (h)	Colaboradores treinados	Total de HHT (horas-homens treinados)	Cargos treinados
RSLT (Responsável pela Segurança no Local de Trabalho)	4	2.114	8.456	Gerência, administrativo e produção
Cipa (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)	20	224	4.480	Gerência, administrativo e produção
Sipat (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho)	1	5.862	5.862	Diretoria, gerência, administrativo e produção
Ajuste ergonômico/ Integração de ergonomia	1	5.279	5.279	Gerência, administrativo e produção
Orientação postural individual	1	101	101	Diretoria, gerência, administrativo e produção
<b>Total geral</b>	<b>27</b>	<b>13.580</b>	<b>24.178</b>	

**Fonte:** Relatório de Sustentabilidade (2010)

No ano de 2010 foram realizados 24.178 horas de treinamento de todos os níveis hierárquicos de funcionários. É possível identificar que os treinamentos voltados a segurança do trabalho e de saúde de ergonomia estão como um dos principais. Já no quadro 03 será possível identificar os treinamentos realizados com a Itaucard.

**Quadro 03 - Treinamento Itaucard**

Itaucard S.A.				
Tipo de treinamento	Carga horária (h)	Colaboradores treinados	Total de HHT (horas-homem treinados)	Cargos treinados
Cipa	20	8	160	Gerência, administrativo e produção
Ajuste ergonômico/ Integração de ergonomia	1	283	283	Gerência, administrativo e produção
Sipat	1	525	525	Diretoria, gerência, administrativo e produção
<b>Total geral</b>	<b>22</b>	<b>816</b>	<b>968</b>	

Total serviços				
Tipo de treinamento	Carga horária (h)	Colaboradores treinados	Total de HHT (horas-homem treinados)	Cargos treinados
Cipa	20	7	140	Gerência, administrativo e produção
Sipat	1	149	149	Gerência, administrativo e produção
<b>Total geral</b>	<b>21</b>	<b>156</b>	<b>289</b>	

**Fonte:** Relatório de Sustentabilidade (2010)

É possível identificar que os principais treinamentos realizados estão voltados principalmente a segurança do trabalho e de ergonomia, da qual, cerca de 968 horas foram realizadas. Já no total de serviços foram realizadas cerca de 289 horas de treinamentos. Além de outros temas de treinamentos que serão apresentados abaixo:

**Tema: Sustentabilidade**

Com o objetivo de disseminar atitudes em prol da sustentabilidade, bem como promover a reflexão sobre a importância do tema, foi lançado, em 2010, o *e-learning* de sustentabilidade, para todos os colaboradores do banco. (FS16)

**Tema: Saúde e Segurança no Trabalho**

- **PALT – Plano de Abandono do Local de Trabalho:** Com o objetivo de conscientizar e sensibilizar os colaboradores com relação à importância do Plano de Abandono do Local de Trabalho, foi lançado, em 2010, o *e-learning* PALT, que fornece aos colaboradores noções básicas para atuarem em situações de emergência, principalmente em caso de abandono do local de trabalho. Em 2010, todos os 33.590 colaboradores inscritos foram treinados.
- **Saúde e Segurança do Trabalhador:** Visando atender às obrigações da Portaria n.o 06, 09/03/83 do Ministério do Trabalho e Emprego e conscientizar os colaboradores quanto aos meios para prevenir acidentes no desempenho das atividades profissionais e aos cuidados a serem tomados no percurso da residência

para o local de trabalho e vice-versa, foram inscritos 28.824 colaboradores do banco.

- **Dependência Química:** Em julho de 2010, foi implementado o curso Dependência Química, que tem como objetivo disseminar os principais conceitos sobre o tema e alinhar o conhecimento sobre os tipos de drogas, além de preparar os gestores e familiares para lidarem com o dependente químico. O curso foi disponibilizado como mais uma ferramenta de autodesenvolvimento a todos os colaboradores do banco.

#### **Tema: Prevenção à Lavagem de Dinheiro – Gestão de Riscos**

- **PLD – Prevenção à Lavagem de Dinheiro:** Com o objetivo de atender às obrigações legais das instituições financeiras definidas pela Lei 9.613/98, que determina que os profissionais sejam capazes de identificar indícios de atividades relacionadas a fraudes ou uso das instituições em atividades ilícitas, foram inscritos 17.926 colaboradores nos cursos de Prevenção à Lavagem de Dinheiro: Formação e Aperfeiçoamento.
- **Mapeamento do Conhecimento da Prevenção da Fraude em Seguros:** Em julho de 2010, em atendimento à Circular 334 da Susep, que dispõe sobre os controles internos específicos para a prevenção contra fraudes, foi desenvolvido e disponibilizado o Mapeamento do Conhecimento da Prevenção da Fraude em Seguros aos colaboradores. Foram inscritos 1.364 colaboradores.

#### **Tema: Inclusão Social/Diversidade**

- **Treinamentos Corporativos – Versão Deficientes Visuais:** Com o objetivo de ampliar as oportunidades de desenvolvimento e aprimoramento profissional para os colaboradores do banco que são deficientes visuais, e atuando em prol da disseminação da diversidade, foram implementados cinco cursos de autodesenvolvimento no formato e-learning. Os cursos abordam assuntos de caráter generalista, tais como: Pensando Estrategicamente, Qualidade de Vida, Etiqueta Empresarial, Gerenciamento de Projeto, Saúde Vocal, A Arte da Negociação, Feedback e Atendimento a Clientes.
- **Atendendo Bem Pessoas com Deficiência:** Com o objetivo de integrar e apoiar as equipes das agências para atender os clientes com deficiência, bem como atuar em alinhamento com a Lei de Acessibilidade, em maio de 2010 foram distribuídas

apostilas sobre o tema *Atendendo Bem Pessoas com Deficiência*. Paralelamente a essa distribuição, foram inscritos 1.562 colaboradores na avaliação de aprendizagem, visando verificar o nível de assimilação sobre o assunto.

### **Tema: Educação Financeira**

- **Uso Consciente do Dinheiro:** Com o objetivo de promover a reflexão e o engajamento dos colaboradores sobre o programa *Uso Consciente do Dinheiro*, visando à manutenção de uma vida financeira saudável, desenvolvemos ações específicas de educação que abrangem três eixos: indivíduo, sistema financeiro e cliente. Para tanto, mensalmente foram divulgados artigos no portal corporativo e na revista Itaú Unibanco, cujos enfoques foram a sensibilização e a promoção de uma reflexão sobre o tema. Além disso, foram lançados, para todos os colaboradores do banco, dois treinamentos *e-learning*: *Faça a sua História – Capítulos 1 e 2*, que proporcionam uma reflexão sobre as melhores decisões financeiras, de acordo com o momento de vida de cada um, por meio do estudo de cases e dilemas financeiros do dia a dia. Em uma escala de 1 a 4, os colaboradores que participaram dos cursos os avaliaram em 3,5. (FS16)

### **Tema: Gestão de Risco Socioambiental**

- **Gestão de Risco Socioambiental:** Com a finalidade de disseminar a Política Setorial de Risco Socioambiental e apresentar o fluxo do processo de análise de risco socioambiental no processo decisório de crédito, foi disponibilizada uma nova turma no curso *e-learning* *Gestão de Risco Socioambiental – V2*. Dos 255 colaboradores que concluíram essa ação, 96% avaliaram o treinamento como Ótimo/Bom.
- **Governança de Investimentos:** Em junho de 2010, foi disponibilizado o curso *e-learning* *Governança de Investimento*, que visa disseminar os conceitos da governança de projetos de investimentos aos colaboradores do conglomerado. Foram convocados 55 colaboradores, para uma turma piloto. As principais etapas do treinamento são: *Orçamento de Projetos*; *Avaliação Financeira*; e *Aprovação dos Projetos*: *Comitê de Investimento Setorial*, entre outras.
- **Princípios de Compliance:** Com o objetivo de disseminar a cultura e o conceito de compliance dentro da organização, possibilitando ao colaborador entender o

tema e a estrutura envolvida, foi disponibilizado, como mais uma oferta de autodesenvolvimento, um curso *e-learning*.

## 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

As técnicas de avaliação de desempenho são essenciais para a análise da performance dos colaboradores de uma organização. Através dos treinamentos efetuados é possível analisar na prática se estes absorveram os conteúdos pertinentes em cada tema realizado. O Itaú possui uma característica peculiar de avaliação constante para verificar a qualidade de informações que seus funcionários estão prestando aos seus clientes. A figura 05 apresentará o modelo de técnicas de avaliação realizada pelo Itaú.

**Figura 05 - Fluxograma de Gestão de Performance**



**Fonte:** Relatório de Sustentabilidade (2010)

Com a Avaliação do Eixo X, pelo segundo ano foram definidas metas para todos os níveis da organização, e foi realizado o Fórum de Metas, composto por comitês de discussão dos contratos com o objetivo de estimular metas ousadas e promover o alinhamento das regras e o nivelamento do grau de desafio dos contratos dos diretores. Esse importante processo auxilia os gestores a direcionar suas equipes e seus colaboradores a entender o que a instituição espera de cada um.

A Avaliação do Eixo Y, que mensura o nível de alinhamento individual à cultura e aos princípios da organização, destinou-se à liderança: diretores, superintendentes, gerentes, coordenadores e especialistas. As equipes podem participar como avaliadores,

pois essa análise utiliza a metodologia 360o, que inclui a avaliação de gestores, pares, parceiros/clientes internos e subordinados, proporcionando um amplo feedback de todas as fontes de relacionamento.

Os resultados dos Eixos X e Y servem de base para a realização do PEP (Planejamento Estratégico de Pessoas), que mapeia os talentos da organização considerando o levantamento e a análise dos resultados de desempenho e comportamento demonstrados. Participam desse processo os diretores executivos, os diretores, os superintendentes e os gerentes. Os principais objetivos do PEP são: entender a trajetória e o potencial individual, gerenciar o pool de talentos do banco e desenvolver o grupo de liderança.

### 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

O **Programa de Gestão de Performance** fornece, para cada avaliado, informações sobre o seu desempenho por meio de *feedbacks* estruturados, baseados nos resultados atingidos e enriquecidos pela percepção do gestor e das demais fontes quanto aos comportamentos esperados, assegurando transparência. Assim, proporciona maior clareza sobre o papel de cada um diante dos desafios da organização e contribui para a consolidação de uma cultura baseada em meritocracia – além de promover o desenvolvimento de talentos e da liderança e destacar as melhores *performances*.

O Itaú Unibanco, como estratégia de remuneração, dá foco à parcela variável do salário, disseminando cada vez mais uma cultura meritocrática em todos os níveis da organização. Reconhecer *performances* diferenciadas de maneira diferenciada é a base de nossa estratégia para atrair e reter talentos.

Por meio da remuneração variável, renova-se a paixão pela *performance*, pois cada programa está estruturado de forma a realizar pagamentos atrelados à avaliação de desempenho e à avaliação de aspectos relacionados à liderança, além da aderência à cultura da organização.

A remuneração reflete a estratégia de negócio da empresa, ou seja, é customizada para cada segmento do banco, com o intuito de dar suporte ao crescimento e manter-se competitiva nos mercados específicos, além de ser atrativa na conquista e retenção de talentos. Para isso, o Itaú Unibanco busca estar alinhado às melhores práticas de mercado e se mantém atualizado, por meio de pesquisas de remuneração, com avaliação de todo o pacote de compensação (remuneração fixa, remuneração variável e benefícios).

## 4. CONCLUSÃO

O desempenho em recursos humanos é uma das áreas mais importantes para que o funcionário consiga melhorar as atividades profissionais, emocionais e pessoais dos colaboradores, para isto, a necessidade de desenvolvimento eficazes que abordem os mais variados temas dentro de uma organização empresária. Para isto, são realizados treinamentos presenciais e online para que todos os colaboradores sejam alcançados nas organizações.

O Banco Itaú busca realizar os treinamentos de forma constante, da qual, no ano de 2010, criou um Programa próprio para o desenvolvimento de seus colaboradores em todos os níveis hierárquicos com o intuito de eliminar os gargalos e também efetivar um melhor atendimento aos seus clientes. Estes treinamentos voltados principalmente, a procedimentos de atendimentos aos clientes e também a saúde e segurança do trabalhador.

Com os colaboradores treinados, o Banco Itaú utiliza ferramentas para a análise de performance para verificar se os conteúdos foram absorvidos e se estes tomaram os efeitos desejados, desta forma, sendo possível realizar a progressão dos funcionários no plano de carreiras organizacional. Por fim, o treinamento é uma das melhores ferramentas para que os funcionários se sintam valorizados e preparados para alcançar novos objetivos empresariais.

## REFERÊNCIAS

BANCO ITAU. **Relatório de Sustentabilidade 2010**. Disponível em <<http://www.itauunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/ra/27.htm>> Acesso novembro de 2020.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Relato Integrado 2018**. 2018. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relato-integrado-2018.pdf>>. Acesso setembro de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.