

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^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTE:

MELISSA HELENA BEZERRA FIUZA,
RA 1012020200008

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	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 CORPORAÇÃO	10
3. PROJETO INTEGRADO	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
4. CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	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.

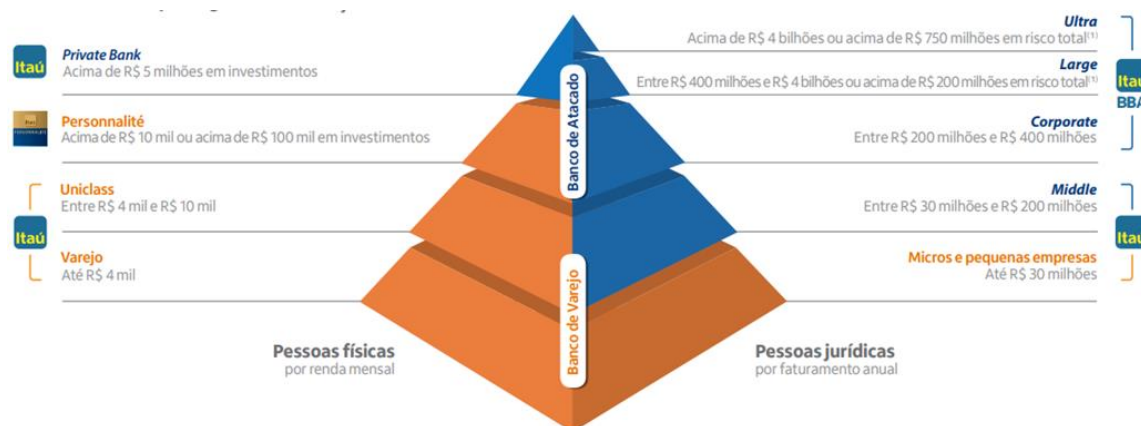
A presença internacional do Banco Itaú cria importantes sinergias, principalmente no financiamento do comércio exterior, na colocação de *Eurobonds* e na oferta de transações financeiras mais sofisticadas para os seus clientes. A América Latina é uma prioridade em sua estratégia de expansão internacional, 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

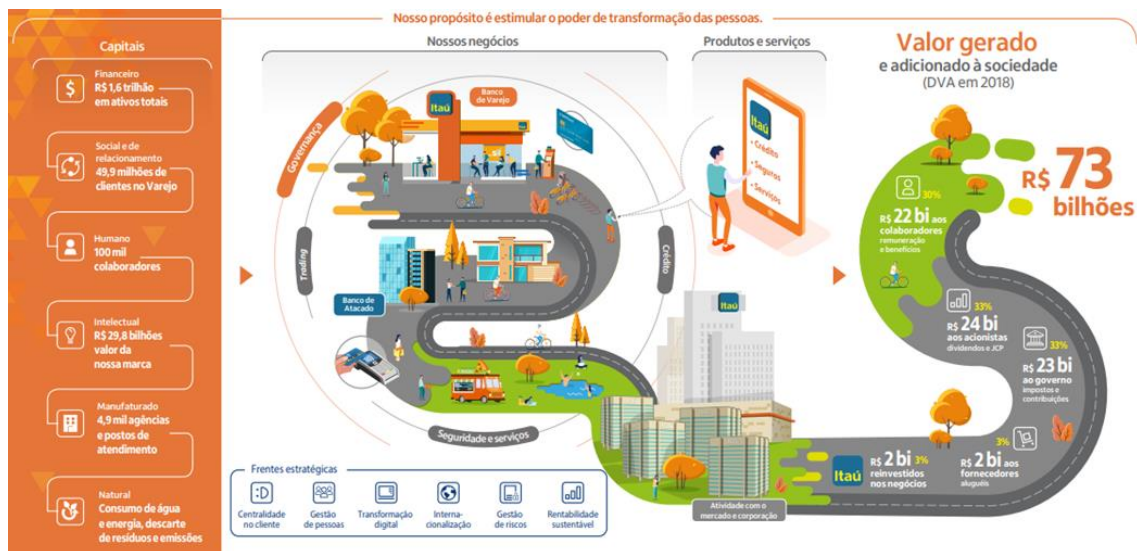


Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A (2018)

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

Todos pelo Cliente	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.
Paixão pela Performance	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.
Liderança Ética e Responsável	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.
Craques que Jogam para o Time	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.
Foco na Inovação e Inovação com Foco	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.
Processos Servindo Pessoas	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.
Ágil e Descomplicado	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.
Carteirada não Vale	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.
Brilho nos Olhos	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.
Sonho Grande	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
Total geral	27	13.580	24.178	

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
Total geral	22	816	968	

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
Total geral	21	156	289	

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.