

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**INTEGRAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO DO
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (BALANCED
SCORECARD) E DO DESEMPENHO INDIVIDUAL
(AVALIAÇÃO 360°):
um estudo em instituição financeira**

Isidro Velasco Rios

Belo Horizonte
2008

Isidro Velasco Rios

**INTEGRAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO DO
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (BALANCED
SCORECARD) E DO DESEMPENHO INDIVIDUAL
(AVALIAÇÃO 360°):
um estudo em instituição financeira**

Dissertação apresentada à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Avaliação do desempenho empresarial e humano nas organizações.

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna.

**Belo Horizonte
2008**

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

R586i Rios, Isidro Velasco
Integração entre avaliação do desempenho organizacional (Balanced scorecard) e do desempenho individual (Avaliação 360°): um estudo em instituição financeira / Isidro Velasco Rios. Belo Horizonte, 2009.
121f. : il.

Orientador: Anderson de Souza Sant'Anna
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Avaliação de desempenho. 2. Empresas - Avaliação. 3. Pessoal - Avaliação. 4. Desempenho – Indicadores. 5. Metas em administração de pessoal. I. Sant'Anna, Anderson de Souza. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.3.018

À minha esposa, Vânia, e a meus filhos,
Vinícius e Isidro Jr.

À bênção de Deus.

“Na vida o importante não é saber.
É nunca perder a capacidade de
aprender.”

Leonardo Boff

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste estudo.

Ao professor Dr. Anderson de Souza Sant'Anna, meu orientador nesta pesquisa, pelo exemplo de prontidão e conhecimento técnico e pelo constante processo de motivação.

À minha irmã Maria Madalena Rios, incentivadora incondicional de todas as iniciativas de minha vida, em especial as voltadas para o aprimoramento pessoal e para o desenvolvimento educacional e cultural.

Ao amigo Luiz Antônio Guariente, pela amizade e apoio.

Ao colega Murilo, pelas contribuições e sugestões ao projeto.

Ao professor Dr. José Márcio, pessoa com quem muito aprendi, pelas constantes orientações.

Ao professor Dr. Paulo Resende, primeiro a acreditar na possibilidade de desenvolvimento deste projeto, incentivando-me para o curso de mestrado e conclusão deste estudo.

À Professora Dra. Maria Betânia Tanure, pelo exemplo referencial de estudo, face à sua atividade acadêmica e à sua determinação na busca de novos campos de pesquisa.

Ao professor Dr. Sandro, pelas aulas, um exemplo de transferência natural de conhecimento e saber.

Aos funcionários da Fundação Dom Cabral, pela receptividade e atenção a mim dispensadas, em especial a Luana.

Aos funcionários da Pontifícia Católica de Minas Gerais, pela colaboração em diversos momentos, em especial a Jaqueline.

A todos os gestores, coordenadores e professores das instituições de ensino superior da Fundação Dom Cabral e da Pontifícia Católica de Minas Gerais.

A amiga Carla Rossi, pela sua ação fundamental no início do projeto.

Ao amigo Renato Chaves, companheiro das horas difíceis, que, com seu bom humor, reverteu momentos de desânimo.

À Valéria Montes Luchesi, pelo apoio junto ao Unibanco AIG.

A todos os gestores, executivos do Unibanco S/A e da Unibanco AlG, que abriram as portas para a aplicação dos questionários que subsidiaram os resultados deste estudo.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo central investigar a integração entre as metodologias de avaliação do desempenho empresarial (BSC) e de avaliação do desempenho individual (avaliação 360°), adotados em importante instituição financeira brasileira. Visou, também, identificar motivações, características e processos de adoção de tais metodologias; assim como a forma como a organização promove ou dificulta a integração entre elas. Pretendeu-se, ainda, investigar impactos organizacionais e individuais da adoção de tais metodologias. Como referencial teórico, o estudo apresenta uma revisão dos principais modelos sobre avaliação do desempenho empresarial, desde modelos mais tradicionais, àqueles mais contemporâneos, como o Balanced Scorecard – BSC, proposto por Kaplan e Norton (1997), e o qual se constituiu no marco teórico para análise do modelo de avaliação do desempenho organizacional estudado. Da mesma forma, o estudo apresenta uma revisão dos principais modelos de avaliação do desempenho individual, com destaque para as abordagens de avaliação 360°, conforme desenvolvidas por Leme (2005) e Reis (2003), que explicitam relações entre a obtenção de informações de diversas fontes, referentes ao desempenho individual, com um processo consistente de feedback. Em conformidade com seus objetivos, em termos metodológicos, o estudo pode ser caracterizado como um estudo de caso, de natureza qualitativa e de caráter descritivo, utilizando-se como instrumentos de coleta de dados instrumentos múltiplos: levantamento documental, questionário, observação direta e entrevista semi-estruturada. Os dados obtidos foram submetidos a tratamento por meio da técnica de análise de conteúdo por categoria (RICHARDSON et al., 1985). Como resultado, constata-se integração parcial e não formal entre as duas metodologias de avaliação do desempenho analisadas. Foi, também, possível identificar coerência entre a implementação da metodologia de BSC e o preconizado pela literatura. Já quanto à implementação da avaliação do desempenho individual, cabe salientar que o modelo adotado não apresenta-se genuinamente coerente com a teoria estudada. Não obstante tal questão, é notória a adoção de um modelo de avaliação 360° que procura obter informações de variadas fontes, a respeito do desempenho dos empregados. Em suma, respondendo à questão central do estudo não foi possível identificar uma integração plena entre as duas metodologias. Cabe salientar, nessa direção, a importância da continuidade de estudos sobre o tema, em outros contextos e com outras abordagens teórico-metodológicas, os quais venham a propiciar uma ampliação dos resultados obtidos.

Palavras-chave: Avaliação do Desempenho, Avaliação organização, Avaliação individual, Balanced Scorecard, Avaliação 360°, *Feedback*, Contrato de Metas, Métricas, Objetivos, Impactos Organizacionais.

ABSTRACT

The current study has been mainly focused on the objective to investigate the integration between the methodologies of performance evaluation regarding the BSC business development as well as the individual performance (360° evaluation) adopted by an important Brazilian financial institution. It also aimed identifying motivations, characteristics so as adoptional processes of such methodologies as well as the way organization promotes or turns their whole integration process into a difficult thing . There was still the intention to investigate the organizational and individual impact during the establishment of such methodologies. As a theoretical reference , this study resembles a review of the main patterns regarding the business development evaluation, from traditional ones to those considered contemporary like the Balanced Scorecard- BSC , proposed by Kaplan and Norton (1997) which was constituted as the theoretical boundary to the analysis of the evaluation of the organizational development previously studied. In a way or so , the study presents a summary of the main patterns of the evaluation of the individual performance, highlighting the evaluation addressings as those developed by Leme (2005) and Reis (2003) , those explicit relations among many sources regarding the individual performance as a consistent feedback process. In agreement to its goals , in methodological terms, the study may be characterized by a study of single case of a qualitative nature enrolled by a descriptive sense making use of data assessment tools, multiple tools : documentary inquiry, questionnaire, direct observation and added to this a semi-structured interview. All the data obtained were submitted to an effective treatment through a technical analysis of content by category (RICHARDSON et al., 1985). As a result, the partial integration is certified either not the formal one between both methodologies of performance evaluation once analysed. Furthermore, it's worth-mentioned that it was also possible to identify coherence between the implementation of the BSC methodology and the once preconized by literature. Other than that, considering the implementation of the individual performance evaluation, we shall now enhance that the pattern taken as a basis does not present itself genuinely coherent to the theory studied . Not apart from such matter, the adoption of a 360° evaluation pattern is well-known in order to obtain pieces of information derived from multiple sources in relation to the employees' performance. Overall, in response to the study mainframe, it wasn't possible to identify a full integration between both methodologies. It's definitely necessary to make clear that moving forward this sense, the importance of the evolution of the studies that surround this subject matter in other contexts, so as other theoretical-methodological approaches which shall eventually be secure enough to enable the enlargement of the results now gratefully obtained.

Key-words: Performance Evaluation, Organizational Evaluation, Individual Evaluation, Balanced Scorecard, 360° Evaluation, Feedback, Goals Contract, Metrics, Objective, Organizational Impacts.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Balanced Scorecard como estrutura para a ação estratégica	32
Figura 2: Escala Gráfica Contínua	36
Figura 3: Escala Gráfica Contínua	36
Figura 4: Participação acionária do Unibanco	58
Figura 5: Estrutura de Negócios do Unibanco	59
Figura 6: Gestão contínua do PDG	64
Figura 7: Mapa estratégico Unibanco AIG	66
Figura 8: Perspectivas BSC Unibanco	67
Figura 9: Mapa de Competências	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Volume de ligações para central de atendimento	77
Gráfico 2: Atendimento das ligações.....	77
Gráfico 3: Market Share Unibanco AIG	80
Gráfico 4: Satisfação dos funcionários	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo dos ambientes operacionais das empresas da era industrial e da era da informação.	29
Quadro 2: Sujeitos de Pesquisa – entrevistas semi-estruturadas	53
Quadro 3: Escala de Avaliação	72
Quadro 4: Contrato de Metas – Desenvolvimento.....	89
Quadro 5: Frequência dos comportamentos apresentados.	91
Quadro 6: Distribuição das Respostas.	92
Quadro 7: Comentários e Sugestões.	94

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Sujeitos de Pesquisa – questionário.....	52
TABELA 2: Indicadores financeiros Unibanco AIG.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Avaliação do desempenho empresarial	21
2.1.1 Método <i>Tableau de Bord</i>	22
2.1.2 Método <i>Martindell</i>	22
2.1.3 Método <i>por Objetivos</i>	23
2.1.4 Método <i>Buchele e outros modelos contemporâneos</i>	24
2.1.5 O <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.2 Avaliação do desempenho individual	33
2.2.1 Método de <i>Escala Gráfica</i>	36
2.2.2 Método de <i>Escala Forçada</i>	37
2.2.3 Método de <i>Pesquisa de Campo</i>	37
2.2.4 Método de <i>Incidentes Críticos</i>	38
2.2.5 Avaliação <i>360°</i>	43
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 Características básicas da pesquisa	47
3.2 Coleta de dados	50
3.2.1 <i>Sujeitos de pesquisa</i>	52
3.2.2 <i>Estratégia de coleta de dados</i>	52
3.3 Tratamento e análise dos dados	54
4 A ORGANIZAÇÃO ALVO DO ESTUDO	56
4.1 O conglomerado Unibanco	56
4.2 A empresa estudada: uma visão panorâmica de sua história	58
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	62
5.1 O BSC Unibanco AIG	62
5.1.1 <i>Características gerais</i>	62
5.1.2 <i>O processo de decisão de implementação do BSC</i>	64
5.1.3 <i>O processo de implementação do BSC</i>	65
5.1.4 <i>Processo de avaliação do desempenho por meio do BSC</i>	71
5.1.4.1 <u>Contrato de Metas</u>	74
5.1.5 <i>Implementação do BSC: pontos positivos e desafios</i>	75
5.2 A avaliação 360° na instituição	82
5.2.1 <i>Características gerais</i>	82
5.2.2 <i>O processo de decisão de implementação da Avaliação 360°</i>	87
5.2.3 <i>O processo de implementação da Avaliação 360°</i>	88
5.2.4 <i>Processo de avaliação do desempenho individual por meio da Avaliação 360°</i>	89
5.2.5 <i>Implementação da Avaliação 360°: pontos positivos e desafios</i>	95
5.3 BSC e Avaliação 360° na Unibanco AIG	96
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	98

REFERÊNCIAS.....104

APÊNDICE 1.....109

APÊNDICE 2.....112

APÊNDICE 3.....116

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto dos negócios, marcado pela globalização da economia e dos mercados, tem resultado na busca incessante, por parte das organizações, por maximização de lucros, conquista de novas áreas de atuação e inovações constantes, dada a contínua redução dos ciclos tecnológicos e menores tempos de sobrevivência dos produtos e serviços ofertados.

Em consequência, as empresas deparam com novas questões relacionadas à avaliação do desempenho organizacional e individual, como a necessidade de ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar de forma mais efetiva estratégia, aprendizagem e competências; de indicadores quantitativos e qualitativos capazes de proporcionar a mensuração dos saltos competitivos almejados e de superação das barreiras à criatividade e à inovação, garantindo a sustentabilidade da organização.

A avaliação do desempenho organizacional e individual constituiu, todavia, tema controverso nas organizações. Às limitações das ferramentas de apuração do desempenho organizacional e ao caráter subjetivo inerente a diversos instrumentos utilizados para a avaliação do desempenho individual – aliados às dificuldades de implementação das estratégias, de forma a permeá-la a todos os níveis hierárquicos –, contrapõe-se a necessidade de mensuração de resultados não apenas financeiros, mas também de indicadores que assegurem vantagem competitiva no futuro e identificação real de talentos, além da necessidade de se criarem sistemas mais efetivos de remuneração e reconhecimento individuais.

Ao abordar esse tema, Neely (1999) sugere algumas razões para a crescente importância atribuída a formas de mensuração do desempenho empresarial que considerem a relevância de outras medidas não meramente financeiras. Para o autor, tal importância reside, entre outros fatores, na diminuição da contribuição da mão-de-obra no custo final do produto, no aumento da competição e na necessidade de novas fontes de diferenciação competitiva e formas de arranjo e gestão empresariais.

Nesse ambiente, ainda segundo esse autor, as organizações buscam desenvolver ferramentas de gestão do desempenho que assegurem comunicação da estratégia, compartilhamento de valores, maior visão dos processos, diagnósticos

mais integrados de problemas, definições mais claras de responsabilidades, maior envolvimento das pessoas, entre outros importantes aspectos associados ao acompanhamento de suas estratégias de negócios.

Entretanto, há de se destacar, conforme salienta Buosi (2006), que o uso de indicadores de desempenho como elemento estratégico é relativamente recente. Para ele, as empresas adotam há muito processos relacionados a qualidade, eficiência, produtividade e custo, mas somente abordagens mais atuais têm incorporado metodologias que visam auxiliar os gestores nas decisões sobre o que medir e como lidar com a avaliação do desempenho organizacional e individual de forma mais integrada.

Ainda segundo Buosi (2006), verificam-se, em relação aos tradicionais métodos de avaliação do desempenho empresarial e individual, limitações em termos de apresentarem indicadores capazes de avaliar de forma mais sistêmica a complexidade inerente às atuais estratégias empresariais. Não raro, destaca assistir-se, no mercado internacional e no Brasil, a casos de organizações que vivenciam problemas associados a tais limitações. Nos EUA, a lista inclui exemplos de empresas, como a WorldComp, Eron, Global Crossing, e Tyco. Na Itália, o conhecido caso da Parmalat e, no Brasil, casos como os do Banco Nacional, Encol, Banco Econômico, Caso Delfin, Mesbla e Mappin são ilustrativos de como deficiências nos processos de implementação e acompanhamento de estratégias e do desempenho organizacional e individual mergulharam importantes organizações em processos de falência, ocasionados por fraudes contábeis e manipulação de indicadores e balanços patrimoniais. Outro fator que provoca inquietação é a constatação, em especial na indústria de eletrônicos, financeira e de alta tecnologia, de relatórios de desempenho empresarial com *performances* irregulares, com saltos competitivos e posteriores retrocessos, isso em curtos intervalos de tempo.

Na perspectiva do mercado brasileiro, o ambiente atual tem-se apresentado atrativo aos investimentos internacionais, e as empresas multinacionais acabam por trazerem para o país novos modelos de gestão e de avaliação do desempenho, tanto na perspectiva empresarial, quanto individual. Em movimento inverso, empresas brasileiras se internacionalizam e, conseqüentemente, absorvem culturas e modelos dos países nos quais se estabelecem.

Conforme complementa Buosi (2006), esse processo de globalização também vem exigindo não apenas novos requisitos das pessoas, mas um menor consumo de

trabalho por unidade de produto, o que resulta na redução do número de postos de trabalho, assim como em redimensionamentos dos perfis de capacitações no interior dos processos de trabalho, passando a se privilegiar aqueles voltados ao aprendizado, ao trabalho abstrato e à adaptação às mudanças.

Em decorrência, observa-se uma nova percepção do valor produtivo do trabalho, centrado no reconhecimento da importância do potencial intelectual e da criatividade, com menor grau de valor à capacidade de se cumprirem tarefas planejadas. Esse panorama remete à proposta de uma nova lógica de formação e capacitação, sintetizada na noção de competências, a qual emerge como contraponto à de qualificação.

Nesse contexto, as empresas enfatizam novas atribuições para a área de Recursos Humanos, novas perspectivas quanto à mensuração do desempenho organizacional e individual. A capacitação dos recursos humanos é resgatada como elemento-chave de competitividade. Entretanto, quando visam à operacionalização desta proposta, as organizações, não raro, defrontam-se com um distanciamento entre teoria e prática e reconhecem o fato de que, não obstante a crença de as áreas de Recursos Humanos serem capazes de contribuir para o êxito dos negócios, isso na realidade não significa que estejam de fato contribuindo para a eficácia e resultados organizacionais e pessoais.

Ao estudarem o assunto, Kaplan e Norton (1997) observam que, historicamente, o processo de avaliação do desempenho organizacional esteve atrelado essencialmente à perspectiva financeira, com os resultados expressos em indicadores como lucratividade, rentabilidade, receita operacional, custos, taxa interna de retorno e retorno sobre o patrimônio.

Ressaltam, não obstante, que o problema é que, na era da competição baseada no conhecimento, a capacidade de as organizações se desenvolverem, fomentarem e mobilizarem ativos intangíveis vêm-se tornando fator crítico de sucesso, e os indicadores financeiros se mostraram incapazes de refletir por si sós as atividades criadoras de valor. Focados em refletir essencialmente uma situação vivida no passado, não conseguem explicar a relação entre os resultados atuais e sua condição no futuro.

No ambiente empresarial brasileiro, conforme relata Leme (2005), a situação não é diferente. Constata-se aqui também forte tendência pela busca por sistemas que permitam a análise financeira, de curto prazo, mas que também assegurem

formas de mensuração da inovação, do desenvolvimento de novas competências e tecnologias, da motivação dos empregados, da eficiência dos processos operacionais, do relacionamento com os clientes, da imagem da organização nas esferas políticas, regulamentares e societárias. Enfim, contata-se a reprodução da tendência de as análises saírem do campo do curto prazo e integrarem perspectivas mais a longo prazo.

Muito embora os estudos nesta área, conforme já mencionado, sejam antigos, a adoção de perspectivas que visam alinhar a avaliação do desempenho organizacional à estratégia, por meio de indicadores mais abrangentes, emergem somente na década de 1990, com os estudos de Kaplan e Norton (1997), os quais desenvolveram um sistema que visa à mensuração simultânea de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa.

Tal sistema, denominado pelos autores Balanced Scorecard – BSC, preserva as medidas financeiras, mas focaliza outras dimensões de desempenho, tais como clientes, processos internos e aprendizagem. Assim, as ações gerenciais continuam sendo acompanhadas por indicadores financeiros, mas passam a orientar-se também para o alcance de metas referentes às dimensões dos clientes, processos internos, inovações, pessoas.

Diversas empresas, no Brasil, têm utilizado os pressupostos do Balanced Scorecard em seus modelos de gestão de desempenho, visando alinhar iniciativas individuais, departamentais e organizacionais. Entretanto, uma questão com que se defrontam muitas delas refere-se a como integrá-lo ao processo de gestão de pessoas, de forma a permitir que as metas estabelecidas no Balanced Scorecard sejam efetivamente cumpridas e superadas, assegurando a manutenção das competências básicas e o desenvolvimento de novas competências que proporcionarão desempenho superior no presente e no futuro.

Autores como Brandão (2005), Fernandes (2004), Figueiredo (2005), Hourneaux e Ruiz (2005) e Kimura *et al.* (1999) têm conduzido pesquisas, no Brasil, envolvendo o construto do BSC, principalmente visando descrever modelos e aplicações da metodologia; processos utilizados em sua implementação e desenvolvimento; relações com a estratégia e impactos organizacionais de sua adoção.

Na visão desses autores, no entanto, poucos são os estudos que visam correlacionar o BSC a outras ferramentas de gestão organizacionais, sobretudo aquelas voltadas à avaliação do desempenho individual.

Concomitantemente, o enfoque dado nos últimos anos à dimensão dos clientes e à qualidade dos produtos e serviços, às especificações técnicas e ao processo de produção, centrado na redução de custos e produtividade, têm levado as empresas a uma redefinição de sua atuação e à revisão de práticas gerenciais tradicionais, com destaque para o desenvolvimento de pessoas.

Nesse processo, oferecer aos empregados *feedback* sobre o seu desempenho pode representar salto competitivo, desde que sua operacionalização ocorra em ambiente justo e transparente e que se busque, na essência, a adequação de atitudes e comportamentos, o desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades e do conhecimento das pessoas.

Nessa direção, muitas empresas têm recorrido à adoção da Avaliação 360° como ferramenta de gestão de pessoas destinada à avaliação do desempenho individual. Esse modelo tem a característica de ampliar o número de avaliadores e buscar expandir a avaliação individual para um sistema que conta com o envolvimento do próprio trabalhador, de seu superior, de seus colegas/pares, subordinados e, em alguns casos, de clientes e fornecedores. Após esse processo, o trabalhador recebe um *feedback* do gestor sobre o resultado das avaliações.

É importante, conforme relata Reis (1998), que os tópicos escolhidos e que serão incorporados nos contratos de metas dos trabalhadores sejam estruturados para agregar informações relevantes para a empresa e para o próprio empregado, como estilo de trabalho, liderança, comunicação, estilo de aprendizado e competências. Desse modo, o sistema visa permitir uma avaliação mais elaborada a partir do conjunto das visões dos diferentes observadores, e não somente do superior imediato do trabalhador. É, portanto, um processo de *feedback* que pode representar um significativo instrumento para o desenvolvimento individual e propiciar a criação de um ambiente favorável aos relacionamentos, à troca de experiências e ao desenvolvimento pessoal e organizacional.

Para Craide (2004) foi, igualmente, nos anos 1990, que se intensificaram as experiências e pesquisas relativas à Avaliação 360°, e somente a partir de 1999 esta vem sendo implantada em empresas brasileiras.

Segundo Reis (2003), as empresas que adotam o modelo buscam desenvolver lideranças e habilidades gerenciais alinhadas aos objetivos estratégicos e valores da organização, verificando na metodologia ressonância com o foco em ambientes participativos.

No entanto, pesquisa bibliográfica realizada pelo autor desta dissertação em bancos de dados de instituições, tais como USP, Puc Minas, Fundação Dom Cabral, ANPAD, entre outros, revelam carência de estudos relacionados à análise da Avaliação 360º e suas relações com outras ferramentas de gestão, notadamente BSC, o qual, conforme descrito, constitui-se, hoje, uma ferramenta amplamente adotada para a avaliação do desempenho organizacional.

Skinner (1997), ao abordar o tema da avaliação de desempenho, aponta questões relativas à ausência de articulação entre ferramentas utilizadas para a mensuração e acompanhamento dos desempenhos organizacional e individual. Ele compara a gestão desses processos a um carro que possui boas rodas, um motor eficiente, excelentes freios e sistema hidráulico perfeito, mas que não anda por não ter quem o saiba dirigir.

Para o autor, as ferramentas de gestão, isoladamente, podem até atingir os seus objetivos, mas, em relação às metodologias de avaliação do desempenho empresarial e individual, falham, ao não conseguirem constituir um único sistema.

Calcado nessa problemática, a questão central deste estudo consiste em investigar: **até que ponto se verifica uma integração entre os sistemas de avaliação do desempenho organizacional (BSC) e o individual (avaliação 360º) adotado pela instituição pesquisada?**

Assim sendo, este estudo tem como propósito central investigar a integração entre as metodologias de avaliação do desempenho organizacional – no caso específico, o BSC – e individual – a avaliação 360º, em instituição brasileira do setor financeiro.

Como objetivos específicos do estudo, há de se salientar:

1. Investigar motivações, características do BSC e seu processo de implementação na instituição pesquisada.
2. Investigar motivações, características do modelo de avaliação 360º e seu processo de implementação na instituição pesquisada.

3. Investigar de que forma a instituição promove ou dificulta a integração entre essas duas metodologias.
4. Investigar impactos organizacionais e individuais da adoção dessas metodologias.

Em termos de sua justificativa, cabe salientar, ao longo das últimas duas décadas, a intensificação de discursos que fazem apelo à busca de maximização de resultados e à geração de vantagens competitivas sustentáveis, favorecendo a emergência de metodologias e práticas administrativas, como reengenharia, *downsizing*, estratégia de concentração, *stock options*, *balanced scorecard*, avaliação 360°, entre outras, cujas inter-relações merecem ser mais bem compreendidas. Nessa direção, há de se salientar que, muito embora a adoção dessas práticas ocorra em um número cada vez maior de empresas, elas são, muitas vezes, implementadas sem uma avaliação crítica e com reduzida compreensão de suas reais potencialidades, limitações e implicações.

O estudo justifica-se, ainda, ao propiciar contribuições à empresa pesquisada, oferecendo elementos que podem vir a constituírem-se subsídios para o aprimoramento e maior integração de suas ferramentas de gestão do desempenho, assim como para outras empresas do setor. Outra contribuição que poderá dele advir refere-se à indicação de caminhos futuros para novas pesquisas sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Avaliação do desempenho empresarial

Com o desenvolvimento do conhecimento humano e a viabilização de tecnologias a uma velocidade cada vez maior, as empresas enfrentam o desafio crescente de se manterem competitivas. Para tal, muitas delas têm buscado incorporar metodologias e técnicas de gestão empresarial que priorizem o relacionamento com os clientes, a inovação, a produção com altos rigores de qualidade, a motivação, a mobilização e o envolvimento de seus elementos humanos. Concomitantemente, têm-se orientado ao aprimoramento de seus instrumentos de avaliação do desempenho, visando torná-los ferramentas mais estratégicas e balizadoras das decisões empresariais.

Segundo Figueiredo (2005), a evolução dos sistemas de medição do desempenho empresarial pode ser dividida em três fases. A primeira, a qual compreendeu o período entre os séculos XIV e XIX, envolveu a emergência das primeiras práticas de contabilidade e controle do processo produtivo. Na segunda, abrangendo o início do século XIX até meados da década de 1980, a medição de desempenho passou a fazer parte, formalmente, do ciclo de planejamento e controle das organizações. Já a terceira e atual fase, a qual estende-se do final da década de 1980 até os dias de hoje, trata-se do período em que surgem novas concepções e modelos de avaliação do desempenho, compreendendo a análise de múltiplas dimensões.

Hourneaux e Ruiz (2005) acrescentam que os principais métodos de avaliação do desempenho empresarial emergentes no contexto dessa terceira fase são: Tableau de Bord, Método de Martindell, Administração por Objetivos, Método de Buchele, Método de Corrêa, Balanced Scorecard, Skandia Navigator e SIGMA Scorecard.

2.1.1 Método *Tableau de Bord*

Segundo Hourneaux e Ruiz (2005), o Método do *Tableau de Bord* foi criado por engenheiros franceses, no início do Séc. XX, e tinha como objetivo melhorar a produção, por meio de controles de causa e efeito, com a adoção de instrumentos similares aos painéis de navegação de navios.

Nesses painéis constam missão e objetivos, dos quais derivam fatores críticos de sucesso. Em essência, visam fornecer:

- uma visão geral e concisa do desempenho de cada unidade empresarial, com vistas a guiar o processo decisório;
- o próximo nível de desempenho esperado de cada unidade;
- pontos-chave e fatores críticos de sucesso, posicionando-os em relação aos objetivos globais da empresa;
- agenda e foco do processo administrativo.

Figueiredo (2002) verifica semelhanças entre esse método e o BSC, ao entender que seu objetivo é auxiliar os trabalhadores a executarem suas tarefas mediante a identificação de fatores-chave de sucesso e análise de relações de causa-efeito, por meio de uma série de indicadores inter-relacionados.

Ao analisar esse método, Fernandes (2004) salienta que, embora tenha sido empregado por inúmeras empresas, ele não ultrapassou as fronteiras francesas. Isso, na visão do autor, em decorrência de seu forte viés econômico, da tônica quanto à adoção de indicadores existentes (e não de indicadores relevantes para o futuro da organização) e da adoção de metas voltadas apenas para o ambiente interno.

2.1.2 Método *Martindell*

Ao proceder a uma análise de diferentes modelos de desempenho empresarial, Hourneaux e Ruiz (2005) relatam que, em 1950, o empresário Jack

Martindell publicou estudos que descreviam uma ferramenta de medição do desempenho visando atender a requisitos como flexibilidade, inteligibilidade, comparabilidade, mensurabilidade e enfoque sistêmico.

A premissa básica desse método é a composição de um conjunto de 10 variáveis e sistemas de pontuação. Para cada variável atribui-se um número de pontos máximos correspondentes, de maneira a se obter um escore da empresa em cada fator de avaliação do desempenho investigado. A escala de variáveis e pontuação seria em ordem crescente de importância: avaliação dos executivos (2.400), vigor da vendas (1.400), eficiência na produção (1.300), políticas fiscais (1.100), análise da direção (900), pesquisa e desenvolvimento (700), justiça para com os acionistas (700), saúde da rentabilidade (600), estrutura organizacional (500), função econômica (400). Os autores indicam como pontos de destaque desse modelo seu pioneirismo e ampla aplicabilidade.

2.1.3 Método por Objetivos

Segundo Lodi (1970), o esforço de guerra – 2ª Grande Guerra Mundial – acabou por aumentar o nível de intervenção do Estado norte-americano nas empresas privadas, controlando salários, matérias-primas e manufaturados. Esse movimento levou os empresários a vivenciarem redução de suas margens e necessidade de controle mais intenso das despesas, o que resultou, por conseguinte, em uma maior pressão por economia e eficiência.

É nesse contexto, destaca Hourneaux e Ruiz (2005), que o método de avaliação do desempenho empresarial por objetivos emerge como técnica de direção de esforços.

Segundo Pontes (1996), esse método baseia-se na premissa de que, para conseguir resultados, a empresa precisa definir em qual negócio está inserida e aonde deseja chegar. Sob esse modelo, superiores e subordinados são orientados por metas comuns e claras, estabelecidas pela cúpula da organização, as quais se compõem de quatro etapas: estabelecimento de metas, desenvolvimento de planos de ação, revisão dos progressos e avaliação do desempenho global.

Analisando o movimento em torno desse método, Lodi (1970) identifica uma série de resistências à sua aplicação, principalmente nos níveis médio e inferior das organizações, os quais não compreendiam a estratégia e sua contribuição em termos de melhorais nos resultados organizacionais e individuais. Esse comportamento, muitas vezes, era percebido pela alta cúpula como ato de rebeldia.

Segundo Lodi (1970), a administração por objetivos é um método por meio do qual todas as gerências de uma empresa, no início de cada exercício fiscal, estabelecem metas para as suas áreas alinhadas com as metas corporativas. Tais metas são expressas em declaração escrita, o quanto possível com números que apontam para um resultado esperado.

Visando a uma síntese dos fundamentos desse modelo, Hourneaux e Ruiz (2005) destacam uma frase de Pontes (1996), o qual enfatiza que o desempenho da organização passa a ser “o alvo da empresa e razão de sua existência”.

Nesse modelo de gestão são sugeridas como base de mensuração do desempenho a incorporação de variáveis ligadas a posição no mercado, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade, desenvolvimento dos gerentes, desempenho e desenvolvimento dos empregados e responsabilidade pública.

2.1.4 Método Buchele e outros modelos contemporâneos

De acordo com Hourneaux e Ruiz (2005), o método de Buchele, desenvolvido na Universidade do Havaí, na década de 1970, visa a aspectos tais como análise das ameaças e oportunidades e capacidade de inovação e habilidade para desenvolver novos produtos e serviços. Esses aspectos são orientados não apenas para a situação atual, mas também para a sustentabilidade da organização.

Segundo esses autores, o modelo consiste em avaliar o desempenho empresarial sobre quatro aspectos: análise da força competitiva, análise dos principais negócios da organização, análise financeira e análise da cúpula administrativa.

Ressaltam, no entanto, algumas limitações desse método, ao reconhecerem sua simplificação, ao levarem em consideração apenas um pequeno conjunto de

variáveis organizacionais, abrindo possibilidades de indicadores importantes não serem considerados.

Analizando o movimento em torno da evolução dos modelos de avaliação do desempenho empresarial, Hourneaux e Ruiz (2005) apresentam, ainda, o método Skandia Navigator, o qual tem como foco a gestão do conhecimento e, nessa direção, o equilíbrio entre indicadores financeiros e intelectuais.

Adotado pela empresa sueca Skandia, do ramo de seguros e financeiro, esse modelo busca avaliar o desempenho empresarial por meio de cerca de trinta variáveis, divididas em cinco perspectivas: financeira, clientes, processos, capacidade de renovação e capacidade de desenvolvimento.

Os autores apontam diversas similaridades entre esse modelo e o Balanced Scorecard, destacando, no entanto, como diferença o foco desse modelo na dimensão das pessoas, na medida em que ressalta a satisfação dos indivíduos e a importância do capital intelectual na aquisição de vantagens competitivas.

Na visão de Hourneaux e Ruiz (2005), o modelo SIGMA Scorecard tem como preocupação central a sustentabilidade da empresa, na medida em que, além de avaliar indicadores econômicos, incorpora a análise do desempenho empresarial na perspectiva da contribuição social e ambiental.

Segundo esses autores, o modelo lembra o BSC, agregado por relatórios de responsabilidade social e de impactos ambientais. Diversificada, no entanto, tem sido a adoção desses métodos de avaliação pelas empresas. Macedo e Silva (2004), ao abordar o tema põe em relevo que não existe um modelo padrão de avaliação do desempenho empresarial que seja único para todo o meio empresarial. Em vez disto, os gestores e administradores utilizam-se de uma gama de metodologias e instrumentos para avaliar as múltiplas dimensões de uma organização.

Macedo e Silva (2004) deixam claro, contudo, que os métodos que utilizam aspectos financeiros e não-financeiros tendem a assumir maior importância, em função de uma percepção cada vez mais ampla de que o desempenho sofre influências dessas duas categorias de variáveis.

Na busca de uma conceituação, Neely (1999) destaca que o processo de avaliação do desempenho empresarial pode ser compreendido, portanto, como o conjunto formado por pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados que têm por objetivo coletar, descrever e representar dados, com a

finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões do desempenho da empresa, para todos os usuários interessados nas informações, de maneira a permitir que esses agentes possam avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos, e da própria organização, proporcionando subsídios para a tomada de decisões.

Diversas, no entanto, têm sido as definições atribuídas a esse construto. Para Kimura *et al.* (1999), a mensuração do desempenho empresarial representa um tema controverso e gerador de controvérsias. Se, por um lado, os modelos baseados em indicadores financeiros, como retorno monetário e fluxo de caixa, são de mais fácil entendimento e aplicação; por outro lado, a incorporação de apenas esses indicadores pode enviesar a avaliação do desempenho global da empresa.

Quanto à sua implementação, Figueiredo (2005) enfatiza três elementos ao propor a avaliação do desempenho empresarial:

- escolha do modelo e atributos desejáveis que definam o arcabouço em função do qual o progresso da empresa será avaliado;
- instrumento de avaliação, que será o meio utilizado para a coleta de dados sobre o progresso da organização;
- gerenciamento, que compreende a gestão do processo e o controle das atividades-fins.

Em um ponto de convergência, Neely (1999), Kaplan e Norton (1999) destacam sete variáveis a serem observadas na avaliação do desempenho empresarial:

- Análise crítica – As informações fornecidas pelo sistema de avaliação do desempenho devem permitir aos usuários a comparação com os objetivos e as prioridades da organização; levantar problemas e propor soluções para a melhoria do desempenho.
- Balanceamento – não se deve apenas medir os indicadores financeiros, mas também observar a satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos e serviços, a satisfação dos funcionários, o clima organizacional, a imagem que a sociedade tem da organização, o impacto ambiental de seus produtos, o

desempenho de seus fornecedores, a inovação e aprendizagem organizacional, e a eficácia e eficiência de seus processos de negócios.

- Clareza – O processo deverá fornecer informações e não somente dados, utilizando mecanismos como gráficos ou relatórios que facilitem o entendimento por parte dos usuários.
- Dinamismo – Interagir de forma constante com o ambiente externo e interno de forma a fornecer informações pertinentes a cada momento em que são solicitadas, permitindo o acompanhamento ao longo do tempo.
- Integração – Interagir com todas as partes da organização e seus principais sistemas de informação.
- Alinhamento – Utilizar elementos alinhados à estratégia e aos principais processos organizacionais, combinados, interligados ou agrupados de maneira a permitir uma visão global do desempenho organizacional.
- Participação – Permitir a participação de diferentes grupos de usuários interessados, como fornecedores, controladores, funcionários, comunidade, contribuindo de forma ativa para o aprimoramento do modelo.

Se, por um lado, há múltiplos modelos e recomendações quanto às suas implementações, há, por outro, uma busca de constante aprimoramento das ferramentas de avaliação, com vistas a medir o desempenho empresarial de forma mais sistêmica e abrangente. É nessa linha que Kaplan e Norton (1997), por meio de projeto envolvendo várias empresas, buscam novas maneiras de medir o desempenho organizacional.

Como resultado, emerge o conceito de um sistema balanceado de mensuração: o Balanced Scorecard – BSC, construído visando abranger quatro pilares: financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Sublinhando tendências que parecem estar-se difundindo rapidamente nas empresas e sua opção para fins deste estudo, a descrição desse modelo merece relato em item à parte, expresso a seguir.

2.1.5 O Balanced Scorecard

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária: a competição na era da informação. Durante anos, o sucesso das empresas era determinado basicamente por sua capacidade em aproveitamento dos benefícios das economias de escala e de escopo, da incorporação de novas tecnologias e da gestão eficiente dos ativos fixos.

O ambiente, todavia, mudou, e na era da informação e do conhecimento exigem-se das empresas a mobilização e a exploração não só dos ativos fixos, mas, essencialmente, de ativos intangíveis, na medida em que proporcionam às empresas a capacidade de:

- desenvolver relacionamentos que conservam a fidelidade dos clientes existentes e permitam a conquista de novos clientes;
- lançar produtos e serviços inovadores desejados pelo mercado-alvo;
- utilizar tecnologia de informação de dados e sistema e tenha um processo de treinamento gerador de aprendizagem contínua e retroalimentação de novas competências.
- produzir bens e serviços customizados e com alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos;
- mobilizar habilidades e motivação dos empregados para melhoria contínua de processos, qualidade, produtividade e eficácia.

O problema é que, nesse cenário, alertam Kaplan e Norton (1997), o processo de gestão de muitas organizações ainda se mantém atrelado aos tradicionais relatórios financeiros mensais, trimestrais e anuais, desenvolvidos há séculos com o objetivo de atender um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes.

Nesse contexto, são necessárias novas formas de mensuração, ampliadas de modo a incorporarem a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa. Afinal, se os ativos e as capacidades intangíveis da empresa pudessem ser avaliados dentro do modelo de contabilidade financeira, as empresas que

aumentassem esses ativos e capacidades estariam aptas a comunicar melhor o desempenho e as melhorias necessárias aos seus trabalhadores, acionistas, clientes, fornecedores e à comunidade.

Os autores reforçam essas considerações ao traçarem um comparativo entre o modelo de empresas da era industrial e as novas configurações exigidas na chamada era da informação (Quadro1).

EMPRESA DA ERA INDUSTRIAL	EMPRESA A ERA DA INFORMAÇÃO		
	PREMISSAS OPERACIONAIS	AMBIENTE INTERNO/EXTERNO	VANTAGENS/ FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
Buscam a vantagem competitiva através da especialização de habilidades funcionais.	Processos interfuncionais.	Processos de negócios abrangendo todas as funções tradicionais.	Agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos.
Mantinham os clientes e fornecedores a uma distância segura.	Ligação com clientes e fornecedores.	Sistemas integrados desde o cliente até os fornecedores.	Grandes melhorias em termos de custo, qualidade e tempo de respostas.
Prosperavam oferecendo produtos padronizados e preços baixos.	Segmentação de clientes.	Consumidores procuram soluções mais individualizadas para as suas necessidades.	Devem aprender a oferecer produtos customizados, com baixo volume, sem alterar os custos.
Operavam com reserva de mercado.	Escala Global.	Concorrem com as melhores empresas do mundo.	Devem combinar a eficiência e agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas do cliente local.
Fabricam produtos com longo ciclo de vida.	Inovação.	Ciclo de vida dos produtos em diminuição: família de um produto não garante a liderança na próxima plataforma tecnológica.	Devem dominar a arte de prever as necessidades futuras dos clientes; a melhoria continua dos processos e produtos é fundamental para o sucesso de longo prazo.
Criavam fortes distinções entre dois grupos de funcionários: gerentes e engenheiros (elite intelectual) e operários.	Trabalhadores com conhecimento.	Funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer.	O fator crítico de sucesso é investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário.

Quadro 1: Comparativo dos ambientes operacionais das empresas da era industrial e da era da informação.

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p 3-4.

Na tentativa de uma solução para atender a essas transformações e às demandas que elas trazem em termos da monitoração das estratégias e do desempenho empresarial, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um modelo denominado Balanced Scorecard. A proposta desse modelo é preservar as medidas financeiras tradicionais, mas utilizando adequadamente as informações passadas como vetores que impulsionam o desempenho futuro. Além disso, destacam que apenas as medidas financeiras são insuficientes para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação precisam seguir para a geração de valor, investindo no relacionamento com a sociedade, seus clientes, fornecedores e trabalhadores.

Seguindo esse entendimento, o Balanced Scorecard procura avaliar resultados analisando e mensurando um conjunto de indicadores relativos aos ativos tangíveis e intangíveis, preservando o tradicional foco em lucro, mas analisando outras perspectivas voltadas para sociedade, clientes, processos e trabalhadores.

Com esse modelo, os autores argumentam que os executivos podem avaliar, além das medidas financeiras sumarizadas, até que ponto suas unidades de negócios geram valor para seus clientes, atuais e futuros; aperfeiçoar capacidades internas; prever necessidades de desenvolvimento e investimentos necessários em pessoal e sistemas.

Assim, a base de informações do Balanced Scorecard apresenta quatro perspectivas básicas de orientação:

- Perspectiva financeira: indica os resultados financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade.
- Perspectiva clientes: permite direcionar os esforços da empresa para prospecção, conquista e manutenção de clientes, a partir de medidas como satisfação do cliente, índice de reclamações, *share*, imagem e reputação.
- Perspectiva processos internos: orienta o aperfeiçoamento de processos críticos nos quais a organização precisa de excelência, a partir de indicadores como medidas de garantia, índices de produtividade, tempo médio de desenvolvimento de novos produtos.
- Perspectiva aprendizado e crescimento: age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, utilizando

medidas como clima organizacional, competência dos funcionários, *turnover*, qualificação do sistema de informação e comunicação.

Analisando o movimento em torno do Balanced Scorecard, Kaplan e Norton (1997) destacam a importância de os funcionários da linha de frente entenderem as consequências de suas ações e dos altos executivos reconhecerem os vetores de sucesso, a longo prazo. Isso porque, na visão dos autores, os objetivos e medidas do Balanced Scorecard não são um conjunto aleatório de medidas de desempenho, mas um processo hierárquico norteado pela missão, metas, premissas e estratégias desenhadas pela alta cúpula da empresa.

Por outro lado, essas medidas devem representar equilíbrio entre indicadores externos, voltados para os acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos do negócio, inovação, aprendizagem e crescimento.

Nessa perspectiva, o Balanced Scorecard deve navegar entre medidas objetivas de resultado e medidas “mais subjetivas” – qualitativas – até certo ponto discricionárias daquelas medidas. Dessa forma, o modelo visa contribuir para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização de forma mais sistêmica, comunicando e associando seus objetivos, assim como favorecendo os processos de *feedback* e a aprendizagem.

Nessa direção, o BSC apresenta-se não somente como um sistema de medidas táticas ou operacionais, mas também como um sistema de gestão estratégica, direcionado a administrar a estratégia, a longo prazo, e viabilizar processos gerenciais críticos (FIG.1).

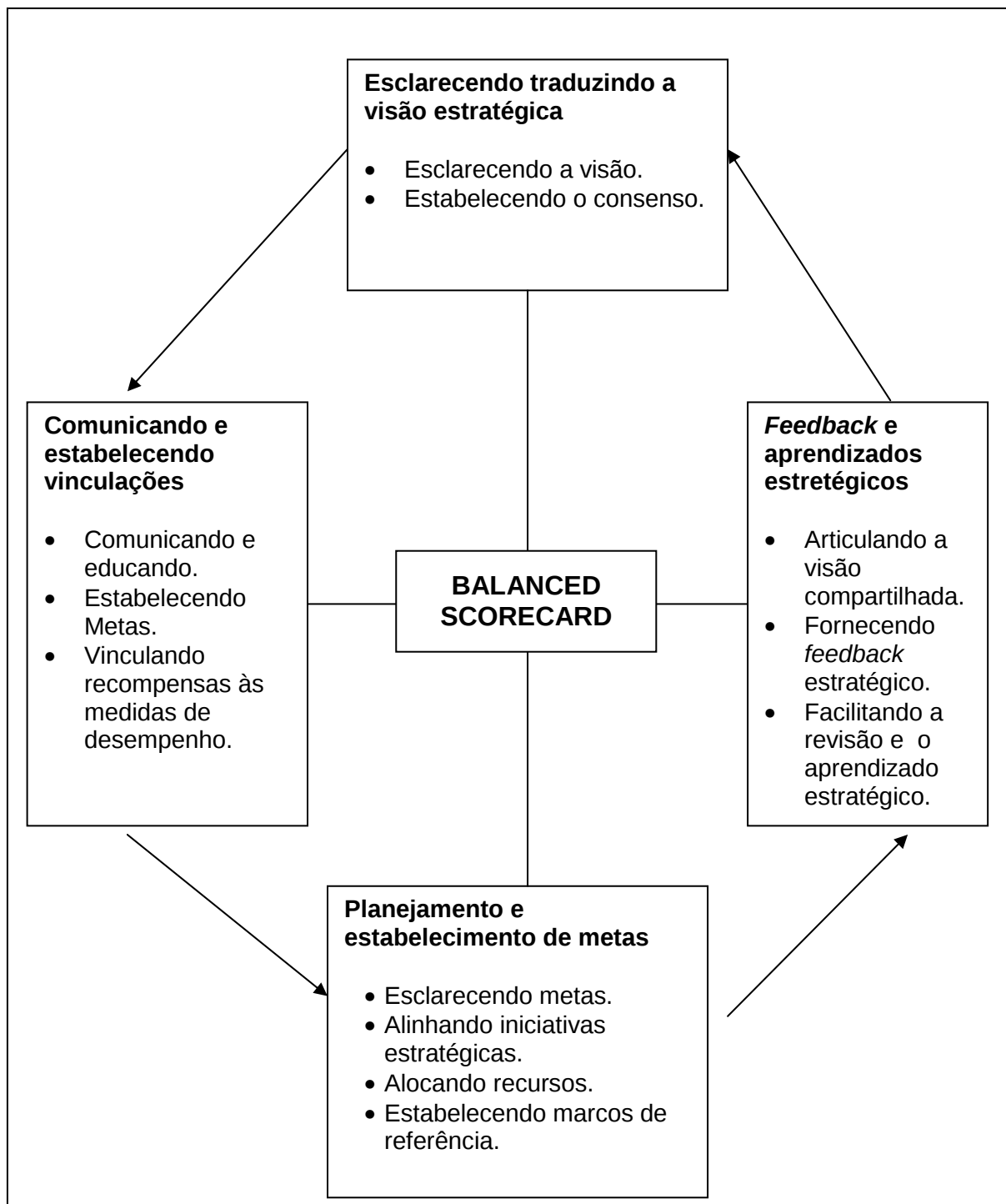


Figura 1: O Balanced Scorecard como estrutura para a ação estratégica.

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação.

Em suma, como sistema para a administração de longo prazo, o BSC visa criar, na visão dos autores, condições para novos processos gerenciais que contribuam para uma maior conexão com os objetivos estratégicos:

- Traduzir de forma clara a estratégia e a visão da empresa dentro das perspectivas do BSC.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: planejar e estabelecer as metas de longo prazo para cada perspectiva, em consonância com os objetivos do BSC. As metas, se alcançadas, transformarão a empresa.
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: criar instrumentos para o monitoramento da estratégia, permitindo ajustes em sua implementação e, se necessário, modificação na própria estratégia.

Isto posto, apresenta-se, a seguir, o referencial teórico que fundamentou a abordagem do construto *Avaliação do Desempenho Individual*, também alvo deste estudo.

2.2 Avaliação do desempenho individual

A avaliação do desempenho humano não é, igualmente, um assunto novo. Na verdade, os primeiros registros dão conta de que os jesuítas, no Século IV, já mantinham um sistema combinado de relatórios e notas das atividades, visando determinar o potencial de cada um dos membros da Companhia de Jesus.

Com o passar do tempo, no entanto, questões organizacionais relacionadas ao ambiente físico e à tecnologia foram sendo mais bem equacionadas, porém aquelas relacionadas ao comportamento humano se mantêm ou suas respostas se “complexificam”. Afinal, como conhecer e medir as potencialidades do homem? Como levá-lo a aplicar esse potencial? O que leva o homem a ser mais eficiente e produtivo? Qual a força básica que impulsiona sua energia e ação? Quais as necessidades de motivação para um desempenho melhor e duradouro? Qual o ambiente mais adequado para esse desempenho?

Segundo Vroom (1997), a abordagem de que o Homem vai para o trabalho vislumbrando, consciente ou inconscientemente, perspectivas de satisfação e auto-realização revelam algumas aspirações fundamentais que condicionam o comportamento humano dentro das organizações.

Sob essa perspectiva, o Homem possui o desejo de se sentir importante e necessário para a organização da qual participa, mas os objetivos organizacionais devem fazê-lo sentir-se orgulhoso e satisfazer suas aspirações individuais. Assim, a avaliação de desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado.

De fato, um aspecto expresso pelo autor é que a avaliação do desempenho individual pode constituir-se um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do desempenho do trabalho e qualidade de vida das organizações. Pode representar, assim, ferramenta-chave no desenvolvimento de políticas de recursos humanos mais aderentes às necessidades da organização e de seus profissionais.

Salientando a importância da avaliação de desempenho, Bergamini (1977) ressalta que esta, quando bem-planejada, coordenada e implementada, pode proporcionar benefícios de curto, médio e longo prazos. Os benefícios, segundo a autora, podem ser percebidos em três níveis: organizacional, gerencial e individual.

Para a organização:

- avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazos e definir qual será a contribuição de cada colaborador no alcance da visão de futuro;
- Identificar os colaboradores que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e selecionar os colaboradores com condições de promoções e/ou novas oportunidades;
- dinamizar sua política de recursos humanos, oferecendo oportunidades aos colaboradores, estimulando a meritocracia e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Para o gestor:

- reduzir a subjetividade na avaliação do desempenho, fazendo compreender esse processo como um sistema objetivo;
- melhorar o padrão de desempenho dos colaboradores, apoiando as funções de *coaching*.

Para o indivíduo:

- conhecer as regras do jogo, ou seja, quais as competências e atitudes esperadas pela organização e que serão valorizadas;
- conhecer as expectativas do gerente a respeito de seu desempenho;
- conhecer as providências que o gerente está tomando quanto à melhoria de seu desempenho.

Ainda segundo essa autora, os objetivos da implementação de um sistema de avaliação do desempenho individual apresentam três facetas:

- permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida dependendo da forma de administração;
- fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva interferência de todos os membros da organização nos objetivos comuns e individuais.

Oberg (1997), por sua vez, acrescenta que a avaliação do desempenho individual constitui um meio de obter informações que possam ser registradas, processadas e canalizadas para a melhoria do desempenho humano nas organizações. Nessa direção, aponta como métodos tradicionais de avaliação do desempenho individual: escala gráfica de classificação, classificação por escolha forçada, pesquisa de campo, avaliação de incidentes críticos, administração por objetivos.

O autor destaca, no entanto, que cada uma dessas técnicas possui uma combinação de pontos fortes e fracos e nenhuma consegue realizar todos os

objetivos para os quais a gerência instituiu seus sistemas de avaliação de desempenho.

2.2.1 Método de Escala Gráfica

Buscando analisar métodos de avaliação do desempenho individual, Obger (1997) relata que o método da escala gráfica é, no geral, o mais utilizado e avalia o desempenho individual por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tal, utiliza-se um formulário de dupla entrada, na qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam o grau de variação daqueles fatores.

Por esse método, os fatores são previamente definidos, indicando as qualidades que se pretende avaliar e, dessa forma, a análise de cada fator poderá retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente.

Além disso, nesse método, as variáveis de análise podem ser analisadas por escalas contínuas e descontínuas, como demonstrado nas FI G. 2 e FIG. 3.

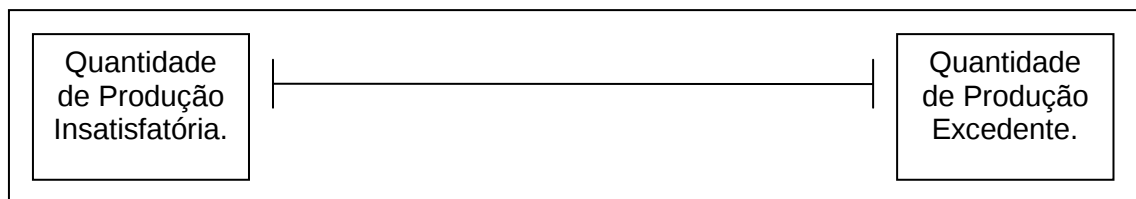


Figura 2: Escala Gráfica Contínua.

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação.

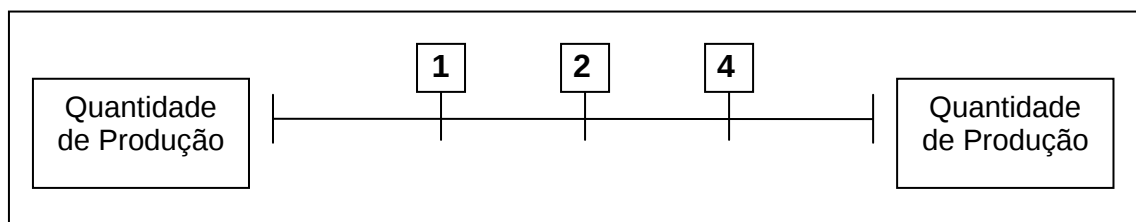


Figura 3: Escala Gráfica Descontínua.

Fonte: Elaborada pelo autor da dissertação.

2.2.2 Método de Escala Forçada

Já pelo método de escolha forçada, o foco é reduzir a subjetividade nas avaliações do desempenho individual. Tal método foi desenvolvido por técnicos americanos, durante a Segunda Guerra Mundial, para escolha, dentro das forças armadas, dos oficiais que deveriam ser promovidos.

Esse método busca avaliar o desempenho individual por meio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, o avaliador deve escolher, forçadamente, apenas uma ou duas alternativas que mais se aplica(m) ao desempenho do empregado.

Segundo Oberg (1997), normalmente, os blocos são formados por duas frases de sentido positivo e duas de sentido negativo. Como resultado, o método possibilita traçar um perfil do desempenho do avaliado na visão do avaliador.

2.2.3 Método de Pesquisa de Campo

Oberg (1997) observa que o método da pesquisa de campo tem como base entrevistas realizadas pelo superior imediato do trabalhador. Por meio delas avalia o subordinado, visando identificar origens, causas e motivos de seu desempenho, considerando a análise de fatos e situações.

Destaca-se, nesse método, a importância atribuída à técnica do *feedback*, na medida em que torna possível não apenas determinar as causas, mas também fazer o planejamento, em conjunto, para o desenvolvimento do empregado.

Sob esse modelo, um especialista da área de *staff* de RH vai a cada seção para entrevistar os gerentes sobre o desempenho de seus subordinados, visando oferecer maior transparência e confiabilidade à ferramenta.

2.2.4 Método de Incidentes Críticos

O método de incidentes críticos, segundo Obger (1997), trata-se de uma abordagem por meio da qual o gerente observa e registra fatos excepcionalmente positivos e fatos excepcionalmente negativos no desempenho individual. Assim, o método focaliza as exceções positivas e negativas no desempenho das pessoas. As exceções positivas são, então, reforçadas, e as negativas, corrigidas ou eliminadas.

Ainda na descrição dos métodos mais conhecidos e praticados pelas empresas, o autor descreve o método de avaliação do desempenho individual por objetivos ou por resultados, o qual se baseia na comparação periódica de resultados fixados como metas ou esperados e aqueles efetivamente alcançados. Como as metas são individualizadas, é possível determinar os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, bem como as providências necessárias para o próximo ciclo de avaliação.

Muito embora haja esse conjunto de opções, Lucena (1992) aconselha, independentemente do método adotado, analisar como é pensada a avaliação do desempenho individual e entender até que ponto os métodos tradicionais atendem às expectativas da dinâmica do negócio; determinar se o que é avaliado tem significado para a empresa e, principalmente, se a avaliação do desempenho individual está respondendo às novas exigências do trabalho e a compromissos com resultados.

Nesse sentido, Lucena (1992) defende que a avaliação do desempenho individual deve ser um processo gerenciado de forma a buscar a coerência entre o modelo de avaliação e os resultados econômicos e sociais esperados pela empresa.

Segundo essa autora, a importância da gerência no desempenho não se resume apenas em saber se a empresa está atingindo seus objetivos, é preciso saber como o resultado ocorre, antecipar o desempenho desejado, por meio da análise das possibilidades profissionais dos indivíduos para cumprirem bem suas tarefas e reconhecer suas contribuições efetivas.

Assim sendo, Lucena (1992) recomenda a necessidade de se determinar, de forma prévia e clara, o que e como avaliar. Deve-se apresentar ao gestor e ao colaborador a expectativa de resultado, especificar suas atribuições, metas, projetos, atividades e as tarefas que compõem seu campo de responsabilidade profissional. É importante também detalhar o nível de qualidade desejado e os prazos de entrega.

Já Kouzes e Posner (2003) apontam a importância de as organizações encontrarem um equilíbrio entre resultados financeiros e não financeiros e entender como obtê-los. Se, por um lado, a busca constante pela obtenção de resultados positivos deve constituir um norte para a empresa, por outro lado, reconhecem ser preciso construir uma organização que se torne um lugar saudável para se trabalhar, onde as pessoas se sintam motivadas a crescer e exerçam suas funções com prazer.

Em um ciclo virtuoso de atitudes, os autores recomendam que a motivação das pessoas para melhorar seu desempenho está intimamente ligada ao *feedback* que recebem. As pessoas precisam ser informadas de seu progresso ou as deficiências que possuem e que as impedem de alcançar seus objetivos.

Para Kouzes e Posner (2003), é necessário mergulhar fundo nessas questões, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo entre a visão de futuro, fatores críticos de sucesso, indicadores estratégicos, competência do avaliado e percepção dos agentes que interferem no trabalho, visando, assim, receber a retroação adequada, reduzindo dissonâncias quanto à atuação do indivíduo na organização.

Nesse contexto, um caminho é a busca por ferramentas de avaliação de desempenho individual lastreadas em centros de avaliação, administração por objetivos e contabilidade de valores humanos, as quais visam evitar paternalismo, tendências centralizadas e preconceitos pessoais.

Conforme salienta Bergamini (1988), o processo de avaliação de desempenho deveria ser institucionalizado de modo a prover oportunidades mais claras de entendimento entre as pessoas, permitindo análises e revisões de comportamentos e *performances*. O ideal seria a busca de um clima organizacional em que as pessoas possam relacionar-se de forma franca e confiante, na medida em que, quanto maior a transparência, maior seria o grau de acerto da ferramenta.

Desse modo, na visão dessa autora, o processo de avaliação do desempenho deve oferecer à organização elementos para se obter, de forma gradativa, a remoção de obstáculos relacionados com o processo de avaliação e oferecer justiça, *feedback* e reconhecimento.

Já McGregor (1997) preocupa-se mais com os aspectos formais da avaliação de desempenho individual, assegurando que os planos formais podem oferecer subsídios para julgamentos sistemáticos, visando facilitar a análise de processos de

revisões salariais, promoções, transferências e, às vezes, rebaixamento e demissões, e também podem ser a fonte principal para dizer ao subordinado como ele está se saindo e sugerir as mudanças necessárias em seus comportamentos, habilidades, conhecimento e atitudes; tudo isso à luz do processo de *feedback* de aconselhamento, que deve ser baseado nos resultados obtidos na aplicação do modelo.

Os estudos de Levinson (1997) corroboram essa “visão contributiva da avaliação de desempenho”, na medida em que entendem que ela oferece a oportunidade de *feedback* adequado às pessoas sobre seu desempenho, serve como base para aconselhamento aos indivíduos quanto às modificações ou mudanças necessárias em seus comportamentos e atitudes, visando a hábitos mais eficazes no trabalho e fornecendo aos superiores ou gerentes dados para gestão de promoções aumentos de salários, transferências e ações de desenvolvimento.

Ressalta, não obstante, o perigo com o qual muitas organizações se deparam ao adotarem modelos de avaliação de desempenho que não focalizam o comportamento e, apenas, os resultados do comportamento. Afinal, em tais modelos tende-se a induzir os gestores a proclamar a avaliação de resultados, mas, na prática, o que realmente é avaliado é como as pessoas fazem as coisas que não são descritas formalmente no conjunto de objetivos e sobre as quais raramente existem dados registrados.

Na tentativa de reduzir tais efeitos negativos, Levinson (1997) recomenda aplicar a administração por objetivos associada à avaliação de desempenho, com a adoção de práticas voltadas para avaliar e julgar o desempenho, relacionar o desempenho individual às metas da organização, esclarecer tanto o trabalho a ser realizado como a maneira de executá-lo, estimular o aumento da competência e orientação para a aprendizagem, ampliar a comunicação entre superior e subordinado, estimular a motivação e servir como dispositivo para controle e integração organizacional.

A partir da análise de métodos tradicionais de avaliação de desempenho, Bergamini (1988) assegura que eles variam de acordo com fatores estratégicos, culturais e com a necessidade de comunicação desses fatores, ao longo da cadeia hierárquica. Algumas empresas usam um ou vários métodos mistos para avaliar diferentes perspectivas das competências de seus trabalhadores.

Para Reis (2003), por exemplo, a partir da década de 1950, duas idéias centrais prevalecem na orientação do conteúdo e forma do *feedback* recebido pelas pessoas nas organizações. Por um lado, a administração por objetivos ajuda a formalizar e focar o processo de *feedback*; por outro lado, as pesquisas na área de motivação e satisfação com o trabalho estabeleceram relação com a produtividade e disposição para a aprendizagem e desenvolvimento profissional e humano.

Nessa dimensão, Reis (2003) observa que o impacto positivo sobre o desempenho do indivíduo é visível, à medida que ele recebe informações claras e diretas que podem vir da própria execução do seu trabalho (intrínseco) ou de colegas e supervisores (extrínsecos), em alguns casos, ampliando as informações disponíveis, incluindo a percepção de subordinados em relação às ações de seus superiores.

Desse modo, o autor conclui que, em decorrência disso, o *feedback* passa a ser uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional e pessoal, contribuindo para a aquisição e o amadurecimento de habilidades e atitudes e conseqüente melhoria do desempenho e do comportamento.

Para cristalizar seu entendimento, Reis (2003) aponta uma pesquisa realizada nos anos 1980 pelo *Center for Creative Leadership*¹, em que se constata que “a maioria dos gerentes pesquisados que atuam em ambientes carentes de *feedback*, a maior parte dos *feedbacks* recebidos relacionam-se com indicadores financeiros”.

Para Reis (2003), a utilização no processo de *feedback* de diversas fontes de informações e dimensões de análise é coerente com um cenário em que as empresas buscam novas formas de organização privilegiando a adequação às pressões da competitividade e a necessidade em atender seus clientes com produtos ou serviços inovadores, de alto valor agregado. Para ele, três premissas centrais orientam esse processo:

- O *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança.

¹ Center of Creative Leadership, também conhecida como CCL, é uma das maiores instituições do mundo especializada em pesquisas ligadas a recursos humanos, em especial as voltadas para o aspecto da liderança.

- O fato de os *feedbacks* originarem-se em diferentes fontes permite compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional.
- Os resultados comportamentais dependerão de diferenças individuais, empenho pessoal e um ambiente organizacional favorável à mudança.

Nessa mesma direção, Leme (2005) acrescenta que a grande vantagem em se ter mais de uma fonte de avaliação reside no fato de se eliminarem distorções ou até mesmo discriminações que a avaliação de uma única fonte pode gerar. Na auto-avaliação, o avaliado pode superestimar suas competências, habilidades e realizações, enquanto que a avaliação única do superior pode conter o viés da intenção do chefe em prejudicar o subordinado por questões emocionais descoladas da atuação profissional.

Para o autor, na avaliação de múltiplas fontes, isto é claramente identificado, por isso, quanto mais avaliadores, melhores e mais justas tendem a ser as avaliações obtidas, ressaltando-se que todos os avaliadores devem ter algum tipo de contato ou relação com o avaliado.

Um método que incorpora múltiplas fontes e avaliadores recebeu o nome de Avaliação 360º e, segundo Reis (2003), baseia-se em comportamentos observáveis. É, em suma, um levantamento de múltiplas percepções de diferentes atores organizacionais e de fora das organizações de determinados comportamentos da pessoa que recebe o *feedback*. Esses comportamentos são escolhidos pela organização em função dos atributos ou competências que se deseja estimular ou alavancar.

Nesse sentido, na visão desse autor, trata-se de um processo de *feedback* que pode representar um poderoso instrumento para o desenvolvimento do indivíduo assim como motivar a criação de um ambiente favorável a relacionamentos, troca de experiências e desenvolvimento organizacional e pessoal.

2.2.5 Avaliação 360°

Segundo Reis (2003), a Avaliação 360° teve seus primórdios no contexto da Escola de Relações Humanas, na década de 1950, quando se desenvolveu uma ferramenta chamada *survey feedback*, a qual utilizava questionários de avaliação e dinâmicas interpessoais para identificar e discutir discrepâncias de percepções entre superior e trabalhador, visando a melhorias e aprimoramentos.

Em termos históricos, o autor destaca que, a partir da década de 1950, o modelo sofreu avanços, notadamente, em decorrência da introdução da administração por objetivos e pesquisas no campo da motivação e da satisfação no trabalho.

Entre os anos 1960 e 1970, ainda segundo o autor, experiências com a técnica do *feedback* contribuíram, de forma significativa, para o desenvolvimento do método de avaliação 360°.

No Brasil, segundo Reis (2003), a adoção do modelo de avaliação 360° começou a ser implementado em empresas brasileiras a partir da década de 1990.

Segundo Reis (2003), a avaliação 360° consiste em coletar informações sobre o desempenho individual por meio de diferentes fontes, no ambiente interno, e, em alguns casos, externo à organização. Ressalta, no entanto, que as pessoas envolvidas no processo devem manter algum tipo de vínculo com a atividade do avaliado, ou seja, fazer parte da sua rede de contatos. Esse modelo envolve uma avaliação de comportamentos observáveis previamente escolhidos pela empresa em função de objetivos que a organização deseja alcançar. Aqueles que fornecem o *feedback* avaliam a frequência com que esses comportamentos são colocados em prática.

Para o autor, uma vez definidos os comportamentos e objetivos a serem alcançados, a empresa elabora um questionário e estabelece uma escala de frequência em que o comportamento deve ser observado. Usualmente utiliza-se uma escala conforme a seguir:

0 = não possui informações suficientes

1 = nunca

2 = de vez em quando

3 = com razoável frequência

4 = com grande frequência

5 = sempre

Assim, cada avaliador atribui um escore da escala para cada tipo de comportamento inserido no questionário.

Sob tal sistema, o autor afirma que, normalmente, os *feedbacks* são fornecidos por 3 a 10 pessoas de cada fonte. Esse número mínimo visa garantir a confidencialidade dos respondentes, e o número máximo, assegurar meios factíveis de lidar com a logística e o controle do processo.

Não obstante reconhecer pontos positivos no processo, o autor aponta limitações, tais como a subjetividade e complexidade que permeiam o processo, ao envolver julgamentos pessoais e não apenas fatos. Daí a recomendação de se ter cuidado com a interpretação das informações obtidas, o que torna comum certo grau de racionalização, em que os participantes encontram justificativas e explicações para as possíveis observações negativas, apontadas pelos avaliadores.

Mesmo ciente de tais limitações, Craide (2004) entende que o sistema de avaliação 360° supre a carência deixada pelos modelos de avaliação tradicionais, na medida em que busca oferecer elementos para o desenvolvimento coletivo, por meio da combinação de análises envolvendo superiores, pares, clientes e subordinados, permitindo, a princípio, uma compreensão mais ampla dos impactos do próprio comportamento no ambiente de trabalho.

Para Reis (2003), esse processo permite à organização conhecer suas potencialidades, competências da equipe, verificando o que deve ser valorizado e o que deve ser alinhado em relação à estratégia estabelecida. Em outra dimensão, propicia o desenvolvimento de lideranças e habilidades gerenciais, alinhadas aos valores de *feedback* e gestão participativa.

Já Craide (2004) alerta que a maneira como a metodologia é utilizada pela empresa, após o processo de *feedback* e avaliação dos resultados, depende de seus objetivos, sua política de recursos humanos e cultura organizacional.

Reis (2003) destaca, no entanto, não ser possível imaginar o processo de Avaliação 360° dissociado de outras práticas de gestão de pessoas. Para esse autor, o modelo deve estar integrado aos processos de seleção, remuneração, desenvolvimento e reconhecimento.

Ainda na visão do autor, se, por um lado, a popularidade do modelo parece inquestionável, por outro, suas potencialidades ainda parecem pouco compreendidas, ou pelo menos insuficientemente estudadas, mas alguns aspectos já se tornam visíveis:

- Tendência de adoção do instrumento por um número cada vez maior de empresas.
- Implementação, muitas vezes, sem uma avaliação crítica.
- Dificuldade de aferição de resultados.
- Inexistência de estudos com relação à utilização da Avaliação 360° em empresas brasileiras.

Para Reis (2003), o importante é reconhecer que a avaliação 360° colabora ao permitir que os gerentes comparem os resultados das avaliações feitas por seus colegas, ou pessoas com as quais os mesmos interagem com sua própria avaliação. Isso os envolve em um processo de reflexão que resulta, ao longo do tempo, em um maior nível de consciência de seus atos e conseqüências de suas ações, dentro e fora da organização. Entretanto, afirma que o sucesso do processo depende, substancialmente, do investimento individual em autodesenvolvimento, do apoio das chefias e do suporte organizacional.

Já Leme (2005) indica que a avaliação 360° deve ser pautada por premissas que vão desde um processo de *feedback* claro, cuidadoso e estruturado no objetivo de oferecer aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal, a uma reflexão, por parte do avaliado, sobre como seus comportamentos afetam outras pessoas.

McGregor (1997) levanta uma questão relevante, destacando que, na avaliação 360°, os *feedbacks* devem ser fornecidos pelos integrantes do *network* do pessoal avaliado, por pessoas com quem o avaliado interage para viabilizar os objetivos organizacionais. Dessa maneira, o processo facilita o desenvolvimento não apenas da eficácia da liderança, de cima para baixo, mas também da rede de relacionamentos, em sua totalidade, em todas as suas direções.

Nessa linha, o autor entende que é preciso observar também os sofisticados aspectos cognitivos que impactam esse modelo de avaliação e o forte caráter de subjetividade e complexidade que permeiam o processo, na medida em que são

envolvidos julgamentos pessoais e não apenas fatos, em especial daqueles agentes mais distanciados da rotina de trabalho do avaliado.

Entretanto, o que se deseja é analisar o alinhamento das práticas de avaliação de desempenho à estratégia organizacional e, nesse aspecto, o autor afirma que o modelo recoloca-se adequado, ao delinear comportamentos mais adequados à viabilização das estratégias organizacionais e sua evolução.

Delineado o referencial teórico utilizado como base para a realização deste estudo, apresentam-se, a seguir, os aspectos metodológicos da pesquisa que subsidiou seus resultados.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Características básicas da pesquisa

Neste capítulo são descritas as características básicas desta pesquisa, assim como as técnicas que nortearam sua realização: tipo de pesquisa, sujeitos de pesquisa, instrumentos e procedimentos para coleta e análise dos dados obtidos.

Lakatos e Marconi (1991) afirmam que todo trabalho científico demanda um método de análise. O método é um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, isto é, conhecimentos válidos e confiáveis, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Desse modo, mais do que uma exigência formal, o método é algo que deve auxiliar o pesquisador na busca do conhecimento científico.

Abramo (1979) acrescenta que pesquisar é um processo amplo de sistematização de conhecimento. Assim, somente a pesquisa científica, rigorosamente conduzida, permite uma compreensão e aplicação mais efetiva dos resultados.

Ao abordar o tema, Lakatos e Marconi (1991) observam que o conhecimento científico é significativo porque se fundamenta na coerência dos fatos. É contingente, pois sua veracidade ou falsidade é conhecida pela articulação com o empírico. É sistemático, ao tratar o saber como algo lógico, formando um sistema ordenado de idéias.

Nessa linha, a lógica da ciência manifesta-se por operações intelectuais que possibilitam a observação racional dos fatos, permite a interpretação e a explicação dos fenômenos, contribuindo para a verificação do fenômeno em análise.

Vale salientar, na visão do autor, que as crenças básicas sobre o mundo são refletidas na maneira como a pesquisa é projetada e na coleta e análise dos dados. Nesse sentido, o reconhecimento do paradigma que orienta o pesquisador é importante, já que ele determina o transcurso do projeto.

Segundo Abramo (1979), o paradigma quantitativo pressupõe que as ciências físicas lidam com objetos que estão fora do indivíduo, enquanto as ciências sociais

lidam com ação e comportamentos que são gerados dentro da mente humana. Portanto, o que existe no mundo social e humano é o que os indivíduos pensam que existe, e, nessa medida, é impossível separar o investigador e o objeto de estudo, ou separar as pessoas do seu contexto social.

Thompson (1998), por sua vez, entende que a pesquisa qualitativa é utilizada para estudos sobre fenômenos cujos indicadores ainda não são muito precisos. O autor acrescenta que esse tipo de pesquisa examina eventos e experiências de acordo com percepções individuais sobre os fenômenos, investiga e explora, de forma mais profunda, componentes e relações entre aspectos múltiplos de seu objeto de pesquisa.

O autor afirma, ainda, que a pesquisa qualitativa utiliza-se de um número menor de sujeitos de pesquisa e, de modo geral, a observação ocorre durante certo período de tempo.

Bauer e Gaskell (2002) defendem que a pesquisa social requer pluralismo metodológico, combinando métodos de investigação empírico-analítica com métodos qualitativos, e discutem a problemática da pesquisa qualitativa, cujo objetivo é observar os fenômenos a partir da perspectiva de quem está sendo observado.

Nessa direção, os autores destacam a comunicação formal e informal como um eixo central da pesquisa social, argumentando que o mundo, como o conhecemos e o experimentamos, é o mundo representado e não o mundo em si mesmo. Ao dar esse enfoque, o autor defende a necessidade de compreensão das interpretações que os atores sociais possuem do mundo, na medida em que motivam o comportamento que cria o próprio mundo social.

Nesse sentido, quanto às suas características, o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa. Pode, também, ser caracterizado como um estudo de caso.

Para Mattar (1994) e Castro (2000), a pesquisa descritiva tem por objetivo expor o fenômeno em estudo e se caracteriza por esclarecer a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas respondendo a questões como: quem, o quê, quanto, quando e onde? Esse tipo de pesquisa é indicado quando se deseja:

- descrever as características de grupos. Por exemplo, obter um perfil de consumidores e sua relação com os demais fatores, como renda, sexo, preferências e etc.

- estimar a proporção de elementos numa população específica que tenha determinados tipos de comportamentos;
- descobrir ou verificar a relação entre variáveis.

Yin (2005) afirma que uma importante condição para diferenciar estratégia de pesquisa é identificar o tipo de questão que será apresentada. Em geral, questões do tipo “como” e “por quê” estimulam o uso de estudos de caso. O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas sem que se possam manipular comportamentos relevantes, com o diferenciador de lidar com uma ampla variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações.

No que diz respeito à investigação realizada, foi levada em consideração a preocupação de Yin (2005), em relação ao estudo de caso, de este fornecer pouca base para uma generalização científica, por se tratar de um caso único. Na verdade, fatos científicos raramente baseiam-se em experimento único, e sim em um conjunto de experimentos que repetiram o mesmo fenômeno sob condições diferentes.

Yin (2005) cita, ainda, cinco componentes que julga importantes em um projeto de pesquisa: as questões do estudo, em que sugere como forma perguntas do tipo “como” e “por que”; as proposições do estudo, em que se delimita o direcionamento e a atenção a alguma coisa que deveria ser examinada; a questão da unidade de análise, em que se pode estudar algum evento ou entidade relacionando estudos sobre decisões, programas, processos de implantação e mudança organizacional. O quarto e quinto componente é a ligação entre os dados, as proposições e os critérios de interpretação, em que uma abordagem interessante é a da “adequação padrão”, por meio da qual várias partes da informação do mesmo caso podem ser relacionadas à mesma proposição teórica.

Além desses fatores, o autor conceitua que um fundamento lógico para o estudo de um caso único é quando ele representa o teste de uma teoria significativa, visando confirmar, contestar ou estender a teoria. Assim, o caso único pode ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante.

Enfeixando esses conceitos, este estudo buscou atender a essas premissas, uma vez que a proposta é pesquisar a natureza global e as relações entre os dois

construtos em análise: avaliação do desempenho organizacional (BSC) e avaliação do desempenho individual (Avaliação 360°), na organização pesquisada.

3.2 Coleta de dados

Bauer e Gaskell (2002) definem três espaços de observação para cobertura dos acontecimentos sociais e coleta de dados:

- Campo da ação: espaço em que ocorrem os acontecimentos que estão sendo observados.
- Espectadores envolvidos com os acontecimentos e que compõem o campo da observação ingênua. As reações dos espectadores são o objeto de estudo do observador.
- Campo da observação sistemática: observador que faz a descrição do acontecimento - sua natureza, campo de ação, reação dos espectadores e os fatores institucionais relacionados ao campo da ação. Idealmente, o observador não possui envolvimento direto com os acontecimentos, para que possa fazer uma análise fria da situação.

Para Yin (2005), não existem mecanismos para avaliar as habilidades necessárias a um estudo de caso, mas lista algumas recomendações e habilidades exigidas do pesquisador:

- Capacidade de fazer boas perguntas e interpretar as respostas.
- Ser um bom ouvinte e não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos.
- Ser adaptável e flexível, de forma que as situações encontradas possam ser vistas como oportunidades e não como ameaças.
- Ter como foco os eventos e fatos, bem como as informações relevantes, que devem ser buscadas em proporções administráveis.
- Ser imparcial em relação às noções preconcebidas, incluindo aquelas que se originam de uma teoria, portanto ficar atento às provas contraditórias.

Yin (2005) afirma, ainda, que as evidências em um estudo de caso poderão vir de fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Complementa que essas seis fontes devem ser aplicadas com seletividade e com procedimentos metodológicos adequados.

Para fins deste estudo, procedeu-se à coleta de dados, por meio de fontes primárias e secundárias.

Como fontes secundárias, há de se salientar documentos e registros em arquivos, em especial documentos administrativos, como balanços, comunicados aos funcionários e acionistas, relatórios de avaliação e outros documentos internos, recortes de jornais e outros artigos divulgados pela mídia e órgãos fiscalizadores.

Como fontes primárias foram utilizados instrumentos múltiplos de coleta de dados: questionário, observação direta, pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas.

Segundo Quaresma (2005), as entrevistas semi-estruturadas são excelentes fontes para discorrer sobre o tema proposto, pois combinam a possibilidade de perguntas fechadas e abertas ao mesmo tempo e no mesmo questionário. Assim, o entrevistador tem a oportunidade de elucidar questões que não ficaram claras. Ao contrário das entrevistas com questionários enviados por correio, esse processo oferece maior índice de respostas e assertividade.

O autor ressalta, não obstante, que a qualidade das entrevistas depende muito do planejamento feito pelo entrevistador, transmitindo, principalmente, confiança ao entrevistado.

Já a observação direta – do tipo não-participante (CASTRO, 2000) – foi utilizada com o objetivo de se verificar, *in locu*, atividades e processos relatados nas entrevistas. Nesse sentido, foram realizadas visitas a departamentos operacionais da instituição, filiais de vendas e participação, como observador, em reuniões de comitês de gestão.

3.2.1 Sujeitos de pesquisa

A pesquisa envolveu a coleta de dados junto a empregados efetivos do Unibanco AIG de diferentes setores, abrangendo profissionais de níveis estratégico (vice-presidente, diretores e superintendentes), tático (gerentes) e operacional (técnicos-especialistas de áreas operacionais e comerciais).

Cabe salientar que a opção pela escolha desse grupo deveu-se aos objetivos deste estudo, isto é, analisar aspectos relativos à motivação da decisão de se aplicarem as metodologias de BSC e Avaliação 360º, apurar as fases de suas implantações, suas características, implicações organizacionais e pessoais e, em especial, inter-relações entre essas ferramentas.

Na TAB. 1 apresentam-se os sujeitos de pesquisa-alvo do estudo.

TABELA 1
Sujeitos de Pesquisa – questionário

	UNIVERSO	PESQUISADOS
Vice-Presidente	01	01
Diretores e superintendentes	15	05
Gerentes	45	10
Funcionários da área comercial e operacional	300	20
TOTAL	361	36

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2.2 Estratégia de coleta de dados

Quanto à estratégia de coleta de dados, a pesquisa foi conduzida segundo três etapas. Em um primeiro momento, foram realizados convites aos sujeitos de pesquisa selecionados e, depois de aceitos, foram encaminhados a eles, via e-mail, questionários. Quando da recepção dos questionários, os respondentes enviaram confirmação de recepção e estabeleceram o compromisso do prazo de retorno. Nas

datas aprazadas e após ações de *follow up*, os entrevistados devolveram os questionários preenchidos com suas considerações.

Cabe salientar que foram distribuídos 45 questionários, obtendo-se uma taxa de retorno de 83%. Esse saldo positivo de respondentes foi proporcionado, entre outros fatores, pelo contato direto do pesquisador com as áreas envolvidas na pesquisa, bem como pelo empenho e apoio da área de recursos humanos da Unibanco AIG.

O questionário foi composto por questões abertas (Apêndice 1) direcionadas a identificar, na visão dos entrevistados, os motivos que levaram a empresa a adotar os modelos, o grau de participação do entrevistado no processo, a estruturação do processo de implantação e comunicação e os resultados obtidos com a adoção dos sistemas de avaliação.

Na terceira fase, foram realizadas 15 entrevistas semi-estruturadas junto a um grupo de profissionais do público-alvo (Quadro 2), com o objetivo de aprofundar informações e dirimir dúvidas, principalmente no tocante aos processos de implantação das ferramentas, e integração entre estas. O roteiro, disponível no Apêndice 2 deste trabalho, reproduz as questões constantes do questionário encaminhado via e-mail.

Sujeitos de Pesquisa	Sigla
Vice-Presidente	VP
Diretor de RH	DRH
Superintendente de RH	SRH1
Superintendente de RH	SRH2
Diretor de Marketing	DRMKT
Gerente de RH	GRH1
Diretor de Planejamento	DRPL
Gerente de Planejamento	GPL
Diretor de Serviços	DRSERV
Superintendente de Auditoria	SAUD
Gerente de Sucursal	GSU1
Gerente de Sucursal	GSU2
Gerente de Sucursal	GSU3
Atendente Operacional	GOP1
Atendente Operacional	GOP2

Quadro 2: Sujeitos de Pesquisa – entrevistas semi-estruturadas

Fonte: Dados da pesquisa.

Paralelamente à realização das etapas citadas, buscou-se, por meio de observação direta e material que permitisse melhor compreensão do fenômeno, análise dos relatórios financeiros publicados pela empresa, dados estatísticos divulgados pelo Banco Central, IRB e CVM, e material de apoio disponibilizado pela área de controle e planejamento da Unibanco AIG.

3.3 Tratamento e análise dos dados

Lakatos e Marconi (1991) registram ser essa a principal fase da pesquisa, uma vez que a análise busca evidenciar as relações entre o fenômeno estudado e outros fatores. A interpretação dos dados procura dar um significado do material coletado em relação aos objetivos propostos.

Nessa direção, os autores afirmam que, nesta fase, faz-se a descrição e a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, confrontando-as com os referenciais teóricos. A análise a ser realizada neste estudo terá como base os dados das entrevistas e questionários selecionados, visando identificar no universo pesquisado respostas às perguntas elencadas.

Yin (2005) assegura que a análise de dados consiste em examinar, classificar, testar, do contrário, recombina as evidências qualitativas e quantitativas, para tratar as proposições iniciais de um estudo. O autor refere-se à aplicação de cinco técnicas para analisar um estudo de caso: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de dados cruzados.

Segundo Yin (2005), não existe uma receita fixa para orientar o pesquisador, recomenda-se, no entanto, a adoção de uma técnica que seja suficientemente clara para a interpretação dos dados. Desde que o pesquisador disponha de informações em séries diferentes, crie matrizes de categorias, crie fluxogramas e gráficos para examinar os dados, tabule a frequência de eventos e disponha de informações em ordem cronológica, ele terá elementos necessários com potencial para uma boa análise.

Segundo Neves (1996), a triangulação de dados pode estabelecer ligações entre as descobertas obtidas de diversas fontes, ilustrá-las e torná-las mais compreensíveis e tangíveis. Recomenda, todavia, uma severa disciplina com alguns critérios com o objetivo de atenuar a confiabilidade e validação dos resultados, a saber: conferir a confiabilidade do material investigado, zelar pela fidelidade no processo de transcrição que antecede a análise, considerar os elementos que compõem o contexto e assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados pesquisados.

Em relação à técnica de tratamento dos dados utilizada para fins deste estudo, foi adotada a análise de conteúdo por categoria, conforme proposta por Richardson *et al.* (1985).

Segundo Trivinõs (1987), a *análise de conteúdo* constitui-se no uso de um conjunto de técnicas de análise de relatos - a fim de melhor compreender o discurso, aprofundar suas características e extrair os detalhes mais importantes - através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e de indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

De acordo com Richardson *et al.* (1985), entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, a mais antiga e utilizada é a *análise por categoria*, a qual se baseia na decodificação de um relato em diversos elementos, os quais são, então, classificados e agrupados em blocos analógicos. Entendendo, dessa forma, o conceito, os objetivos e a metodologia de análise de conteúdo, seguiu-se a orientação dos autores citados, a fim de realizar a estruturação e análise dos relatos verbais obtidos.

4 A ORGANIZAÇÃO ALVO DO ESTUDO

A empresa cujos funcionários foram submetidos a este estudo é tida como uma das maiores seguradoras do país, com 8% de participação no mercado brasileiro de seguros e previdência privada. É líder no segmento de grandes riscos e reconhecida pelo mercado como exemplo de eficiência e gestão de processos. A Unibanco AIG emprega, atualmente, 1.400 colaboradores e é integrante do grupo Unibanco S/A, quinto maior conglomerado financeiro do Brasil.

4.1 O conglomerado Unibanco

O conglomerado Unibanco é o quinto maior grupo financeiro privado do Brasil, com mais de 80 anos de história. Está presente em todos os segmentos do mercado financeiro: varejo, atacado, seguros e previdência e gestão de patrimônios. O conglomerado possui, atualmente, 33.000 funcionários, e, somados os de suas associadas, uma rede de 18.000 pontos de atendimento.

Embora fundado pela família Moreira Salles, na década de 1924, o grupo empresarial recebeu a atual denominação em 1973, após a incorporação do Banco Moreira Salles, pelo Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro. Essa transação, reunindo um grupo de 15 empresas, permitiu a instalação de um novo perfil institucional: a popularização como banco de varejo.

Tal mudança influenciou diretamente na instituição, permitindo-lhe relevância no mercado financeiro brasileiro. Até então, o grupo havia construído uma história regional no estado de Minas Gerais, onde, no início de suas atividades, ainda com o nome de Casa Bancária Moreira Salles, fusionou-se ao Banco Machadense e à Casa Bancária de Botelhos, dando início à expansão de suas atividades e do Banco Moreira Salles, o qual deixou de ser um banco regional do sul de Minas Gerais.

Neste período foram inauguradas agências no Rio de Janeiro (então capital federal) e em São Paulo. A instituição contava à época com uma rede de 34 unidades, entre matriz, sucursais e agências.

A história do conglomerado é marcada, portanto, pela forte influência de fusões e incorporações, incluindo a busca de perspectiva global dos negócios, por meio de atuação constante no mercado internacional. O conglomerado Unibanco já celebrou sociedade com alguns expoentes do mercado financeiro internacional, como BIB, Commerzbank, Crédit Suisse, Dai-Ichi Kangyo Bank, Philadelphia International Investment Corporation, Harris Bankcorp, Inc. e White Weld. As parcerias internacionais passaram a ser um dos grandes diferenciais do Grupo.

Nesse turbilhão de negócios, o fato mais marcante para o crescimento do conglomerado Unibanco ocorre com a aquisição de parte dos ativos, em 1995, do Banco Nacional S.A., operação sem precedentes no mercado brasileiro. Com ela, o Unibanco passou a ter uma rede de 1.446 dependências no Brasil, cerca de 2,1 milhões de clientes e uma base de 1,4 milhão de portadores de cartão de crédito. A escala das atividades do Unibanco subiria para outro patamar.

As aquisições não pararam, e por meio de novas negociações o grupo assume o controle da Fininvest – financeira com grande experiência no segmento de crédito direto ao consumidor –, do Credibanco e do Banco Bandeirantes.

O Conglomerado Unibanco é também ativo nas alianças e parcerias. São exemplos a Globex/Ponto Frio, por meio de seu Banco InvestCred (atualmente PontoCred); o Magazine Luiza, formando o LuizaCred. Nessas duas operações no segmento de crédito direto ao consumidor, o Unibanco detém 50% de participação e a gestão dos negócios.

Diante desse quadro de crescimento, a organização preocupou-se com a governança corporativa. O principal sócio do conglomerado e representante da família Moreira Salles transfere a presidência do conselho de administração, assim como a vice-presidência para profissionais do mercado. Essa renovação apresentada marca o pioneirismo da empresa no mercado financeiro.

Além da governança corporativa, o Unibanco demonstrou pioneirismo, ao ser o primeiro banco brasileiro a aderir aos Princípios do Equador, conjunto de medidas socioambientais utilizadas na avaliação e na concessão de crédito a projetos de infra-estrutura.

A diversificação de negócios é uma característica do grupo, que investe no modelo padrão de empresas financeiras, como banco comercial, banco de investimento, empresas de *leasing* e fomento, assim como na área de seguros,

administração de fundos e cartão de crédito. A cadeia de negócios do conglomerado Unibanco é apresentada na FIG. 4.



Figura 4: Participação acionária do Unibanco.

Fonte: Unibanco.

4.2 A empresa estudada: uma visão panorâmica de sua história

A Seguradora Unibanco AIG é um dos pilares de negócios do conglomerado Unibanco, conforme representado na FIG. 5, sendo resultado de uma aliança estratégica firmada entre o Unibanco S/A e o AIG (American International Group), que, em 1997, deram início a um processo de integração de suas operações de seguros no Brasil. Essa transação teve como objetivo a sinergia entre o conhecimento do mercado brasileiro, por parte do Unibanco, com a experiência internacional em seguros do AIG.

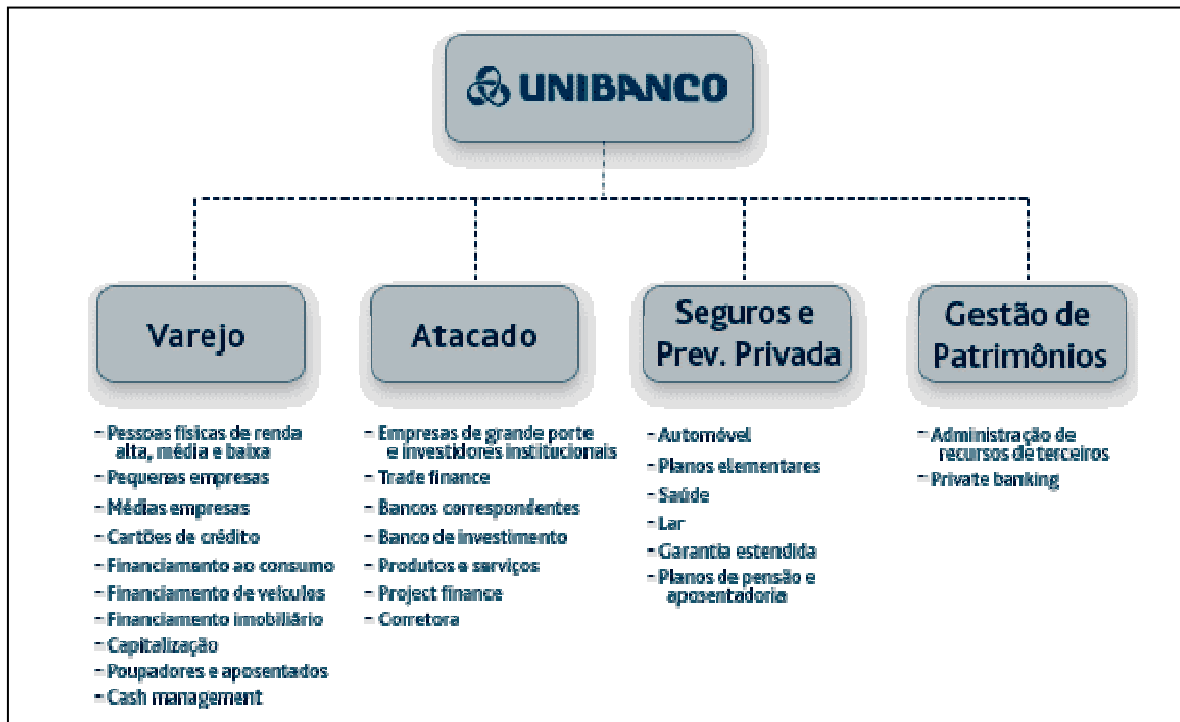


Figura 5: Estrutura de Negócios do Unibanco

Fonte: Unibanco.

A história dessa aliança, no entanto, começa a ser desenhada em 1983. Nesse período, uma associação mudou o perfil do setor de seguros no Brasil: a Unibanco Seguradora (12^a do *ranking* àquela época), juntou-se à Sul América, líder do setor, por meio de uma troca de participações, originando a Sul América Unibanco Seguradora.

O AIG (American International Group), parte integrante da aliança com a Unibanco AIG, é sediada nos Estados Unidos e atua em mais de 130 países. Administra ativos da ordem de US\$493 bilhões, sendo ainda acionista de 540 grandes empresas internacionais. Apresenta os mais elevados índices nas principais agências de *rating*.

A seguradora Unibanco AIG, hoje, possui presença nacional e penetração em todos os segmentos do mercado financeiro. Ocupa posições de liderança e oferece serviços diversificados de seguros e previdência por meio de uma rede de distribuição abrangente, utilizando canais alternativos a cada situação de atendimento aos clientes.

Sob a marca Unibanco AIG Seguros & Previdência, atuam no mercado a Unibanco AIG Seguros e a Unibanco AIG Previdência.

A Unibanco AIG Seguros apresenta um portfólio de produtos e serviços para atender clientes, tanto do segmento Pessoa Física (clientes individuais) quanto do Pessoa Jurídica (empresas-clientes nacionais e estrangeiras, segmentadas conforme seu porte e setor de atuação). Para isto, a empresa conta com seu conhecimento do mercado brasileiro, aliado à experiência internacional do AIG (American International Group), uma das empresas líderes nessa atividade nos Estados Unidos.

A formação dessa *joint venture* mudou a maneira de sua atuação anterior no mercado. A Unibanco AIG direcionou o foco para o cliente, adotando uma estratégia de proteção ao patrimônio e à segurança familiar, desenvolvendo serviços com o benefício de facilitar o dia-a-dia das pessoas e das empresas, com atenção especial ao processo de sinistro, fator-chave nesse ramo de negócios. Essa aliança possibilitou à empresa um crescimento consistente nos últimos anos, conforme dados apresentados na TAB 2.

TABELA 2
Indicadores financeiros Unibanco AIG

	2005	2006	2007
Faturamento R\$ mil	2.211	2.471	2.930
Índice Combinado	99,2	93,9	94,5
Reservas Técnicas	6.354	7.591	9.219
Sinistralidade	53,7	51,4	46,1

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse contexto, a empresa incorpora o negócio de previdência privada, passando a chamar-se Unibanco AIG Previdência, e também a oferta de administração de planos de previdência complementar, adotando como estratégia privilegiar a qualidade no atendimento, atuando não só como fornecedora de planos, mas, principalmente, como consultora de seus clientes.

Com a política de incorporações e fusões realizadas pelo conglomerado, a Unibanco AIG assume a gestão das empresas seguradoras dos grupos econômicos incorporados. Esse processo colabora para que a empresa conquiste a liderança no segmento de grandes riscos no ano de 2002.

Na perspectiva da gestão de pessoas, a empresa procura estimular a sinergia entre os colaboradores, permitindo que as equipes das diversas áreas estejam sempre em contato permanente. Para a empresa, esse intercâmbio de idéias e experiências leva ao constante aperfeiçoamento de processos e procedimentos em diversos níveis. Nessa busca, adota ferramentas e modelos de gestão, como o BSC e a avaliação 360°, objetos deste estudo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 O BSC Unibanco AIG

5.1.1 *Características gerais*

A metodologia de avaliação do desempenho empresarial e avaliação 360º adotadas pela Unibanco AIG permeiam todo o conglomerado Unibanco. Dessa forma, muito embora os métodos sejam uniformes nas diversas empresas do conglomerado, cada empresa possui autonomia para gestão dos processos.

O BSC no Unibanco AIG é denominado PDG (Painel de Gestão), definido, pela organização, como um modelo de gestão que visa comunicar, implementar e gerenciar a estratégia. No portal de Recursos Humanos da empresa, os objetivos do PDG são descritos conforme a seguir:

- Estimular e fortalecer o consenso em relação à estratégia.
- Certificar o alinhamento das diversas unidades.
- Comunicar a estratégia para toda organização.
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia.
- Explicitar a contribuição individual.
- Associar os orçamentos anuais aos objetivos de longo prazo.
- Priorizar investimentos.
- Gerir o negócio com base em medidas financeiras e não-financeiras.

O modelo de gestão estratégica PDG foi adotado em 1999 e baseia-se na metodologia do BSC, tendo como premissa que o processo de planejamento estratégico deve ser democratizado, ou seja, discutido e validado por todos os trabalhadores da empresa. Além disso, levaria em conta indicadores não-financeiros, balanceados e distribuídos em quatro perspectivas: financeira ou de resultados,

clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, ligadas entre si por meio de relações de causa e efeito.

Os indicadores não financeiros visariam mensurar os chamados "ativos intangíveis" (satisfação de clientes, motivação de funcionários, qualidade de processos internos e outros), atualmente considerados como principais fatores de vantagem competitiva da instituição.

Cabe salientar, também, a busca de alinhamento entre o orçamento corporativo e as diretrizes estratégicas do conglomerado, definidas no PDG. Tal processo teve início em 2001. Nessa direção, o PDG passa a ser o ponto de partida para a elaboração do orçamento de despesas, receitas e investimentos da empresa e suas respectivas unidades.

Segundo relato do diretor de planejamento,

este movimento merece ser destacado, uma vez que, à época, a organização enfrentava o desafio de integrar as operações das empresas de seguros e previdência complementar, e buscar, rapidamente, ganhos de escala e eficiência. Desta forma o alinhamento entre orçamento e métricas corporativas, definidas com a metodologia do BSC, apresentou-se como importante facilitador do processo de integração dos negócios.

Cabe salientar que o processo de gestão do PDG é contínuo. Para o gestor da área de planejamento, o PDG "não é um processo estático, muito pelo contrário. Deve ser um processo contínuo de aprendizado que implica o constante repensar de novas formas de atingir os objetivos estratégicos e a visão de futuro da sua unidade e do conglomerado".

Nessa linha, a organização procede a revisão anual dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e indicadores apresentados em seu PDG, uma vez que esses, por representarem ações de curto e médio prazos, acabam por sofrer alterações derivadas de mudanças no ambiente de negócios. A área de planejamento utiliza um fluxo de procedimentos que serve como guia de acompanhamento estratégico, conforme apresentado na FIG. 6.



Figura 6: Gestão contínua do PDG.

Fonte: Unibanco AIG.

Vale salientar que a visão de futuro da organização, que diz respeito aos objetivos de longo prazo da empresa, é alterada a cada três anos, norteados a estratégia.

5.1.2 O processo de decisão de implementação do BSC

Segundo relato do vice-presidente da empresa, antes do BSC, a organização:

adotava o acompanhamento do planejamento estratégico de forma rudimentar, de maneira caseira. Existia um quadro na sala da diretoria com as ações que deveriam ser feitas e utilizavam-se marcadores coloridos para definir o andamento de cada uma delas. Os gestores das áreas eram chamados para discutir o rumo dos trabalhos e atuavam, após o *feedback*, como multiplicadores das informações para os demais integrantes da equipe. Além desse processo, a presidência transmitia ao público participante, por meio de encontros e eventos regulares, as diretrizes e objetivos.

O executivo complementa que, ao conhecer o BSC, percebeu que se tratava de uma ferramenta “completamente alinhada ao modo de atuação da empresa”. Inicialmente, o que lhe chamou atenção foi não somente o fato de a ferramenta permitir facilitar a definição e o acompanhamento de métricas mais precisas a respeito das estratégias da instituição, mas ir além, a ponto de poder se transformar

na principal ferramenta de comunicação e planejamento estratégico para todo seu time de profissionais.

Assim, para ele, o BSC deveria ser capaz, também, de comunicar a estratégia e os rumos da empresa para toda a equipe, na medida em que, se ficasse “restrito à alta direção, ele simplesmente não aconteceria”. Dessa forma, reconhece no método um conjunto de características que facilitam a transparência e disseminação dos objetivos da instituição a todos os níveis funcionais. Em suas palavras,

As informações que ficavam primeiramente na alta direção – e que demandavam tempo e esforço pessoal de cada gestor para permear toda a empresa – passaram a ser democratizadas imediatamente. Tudo é rápido, muito transparente e objetivo. Metas, critérios, ações da cada área e de cada profissional do time estão ali, na tela dos terminais de trabalho das pessoas, para quem quiser acompanhar. Nosso PDG nos ajudou a criar métricas mais alinhadas a nossos objetivos e, também, mostrou a todos o quanto isso é importante para o crescimento profissional, falando das pessoas individualmente, do time e, conseqüentemente, da companhia. (Relato em entrevista, VP1)

5.1.3 O processo de implementação do BSC

Ainda segundo o principal executivo do Unibanco AIG, o processo de implementação do PDG somente teria sucesso se fosse obtida a adesão do quadro de empregados. Dessa forma, a alta direção decidiu que cada unidade de negócio deveria ser responsável por definir sua participação e contribuição para o alcance dos objetivos da organização, ou seja, quais ações e desafios específicos de cada área deveriam ser focados com vistas a se atingir e/ou superar as metas estipuladas pela instituição como um todo.

Tendo por base tal diretriz, fez-se necessário que as informações permeassem a empresa de forma rápida, transparente e objetiva. Entretanto, um desafio era alinhar os conhecimentos dos empregados quanto aos objetivos estratégicos. A decisão foi criar um mapa estratégico, retrato na FIG 7, o qual explicitaria as diretrizes estratégicas (definição da visão de futuro, objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso, indicadores estratégicos e planos de ação) da instituição.



Figura 7: Mapa estratégico Unibanco AIG.

Fonte: Unibanco AIG.

Analizando os dados obtidos por meio de documentos da área de planejamento, identificou-se que, posteriormente, conduziu-se um processo interno de reflexão estratégica, o qual se fundamentou na escolha dos indicadores. Primeiro foi definido o que medir e, na seqüência, os instrumentos e a forma de se medir. Assim, a tentativa foi de evitar que o PDG se transformasse em mais um sistema de medição que utilizava indicadores operacionais, mas que se configurasse, ao contrário, em uma ferramenta capaz de contribuir para a formulação e avaliação estratégica da instituição.

Cabe salientar que, para a realização desse fórum de debates e reflexões, a alta direção da organização elaborou um conjunto de questões, dentro de cada perspectiva do BSC, demonstradas na FIG 8, e as submeteu aos colaboradores, visando, por meio do conjunto de respostas obtidas, à definição dos objetivos a serem incorporados no PDG.

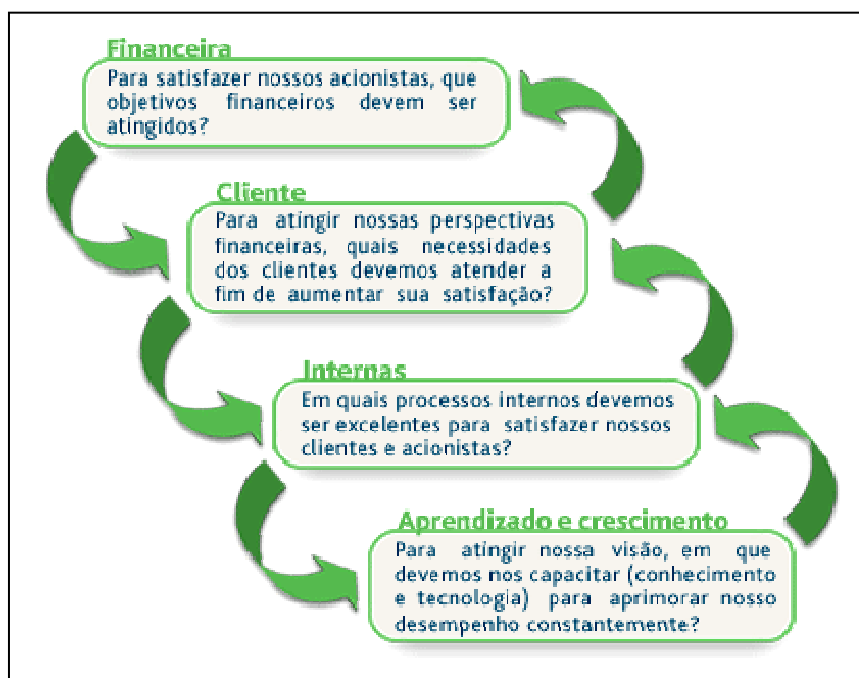


Figura 8: Perspectivas BSC Unibanco.

Fonte: Unibanco.

Estipulados os objetivos estratégicos da instituição, o passo seguinte foi a definição das métricas de suas diversas unidades de negócio e serviços. Esse processo, conforme destaca o gestor da área de pessoas, ocorreu e ainda ocorre de maneira *botton up*. As equipes de cada área definem as metas e ações que deverão alcançar, alinhadas à visão corporativa, e as submetem à alta direção.

A partir desse nível, a ligação com o PDG é realizada por meio do instrumento denominado Contrato de Metas (Apêndice 2), no qual todos os gestores e trabalhadores definem sua participação e contribuição para o alcance dos objetivos de suas respectivas áreas.

Assim sendo, cada profissional relaciona no Contrato de Gestão seus “desafios”, elencando-os, de forma balanceada, nas quatro perspectivas do PDG: resultado (financeiro ou não), satisfação de clientes (internos ou externos), aperfeiçoamento dos processos internos e crescimento & aprendizado (relacionado ao desenvolvimento pessoal e tecnológico de suas atividades).

Segundo a gerente da área de Recursos Humanos entrevistada, a contribuição de cada funcionário e de sua área/unidade no PDG constitui o fator crítico de sucesso na implantação da estratégia corporativa, notadamente na medida em que “as atividades e metas definidas no Contrato de Gestão refletem a contribuição de cada um para o alcance da visão de futuro”.

Cabe destacar, que, não obstante os avanços observados quanto a uma maior democratização do sistema de planejamento, gestores ligados a áreas comerciais demonstram o desejo de um alargamento de sua participação individual na elaboração das metas de sua área de negócios. Relatam que as metas voltadas para a gestão de processos, aprendizagem e crescimento deveriam partir como sugestão da base. Segundo o gerente de sucursal:

Acredito que uma necessidade para melhoria da ferramenta de avaliação seria uma participação maior das pessoas na composição e elaboração das metas, em muitas situações as metas são definidas pela alta gerência e o espaço de negociação de meu gestor fica muito limitado, o máximo que ele consegue é distribuir a meta entre a equipe, mas não altera o objetivo geral da área, que muitas vezes é superestimado pela equipe de controle. (Relato em questionário, GSU)

Com vistas a maior êxito na implementação do PDG, imputou-se aos líderes a responsabilidade de “conquistar o time”. Além de um plano cuidadoso de comunicação, exigiu-se coerência, disciplina e senso de equipe. O vice-presidente batizou esta etapa de PCCDT: Plano, Comunicação, Coerência, Disciplina e Time.

Na visão desse executivo, o batismo com nomes facilitaria às pessoas melhor assimilarem os conceitos. Além disso, seria o primeiro passo para que eles fossem internalizados. Além do que, historicamente, faz parte da cultura da Unibanco AIG atribuir *slogans* específicos para seus projetos.

Um diretor executivo entrevistado destaca que

se perguntar a um colaborador onde encontrar todas as informações relevantes do planejamento estratégico, os dados que mostram como está em relação às metas e desempenho corporativo e individual, certamente ele responderá: no PDG. Os nomes são incorporados como bandeiras, e isto busca dimensionar para todo o quadro de funcionários a importância daquele projeto e cada ação que o compõe.

A etapa seguinte do processo de implantação do PDG foi a definição da estratégia de comunicação. A proposta foi a diretoria percorrer todos os departamentos da organização com a mensagem e estruturação do PDG. Dessa forma, foram programadas reuniões de comitês regionais, com a presença da alta direção para divulgação da implementação do modelo.

Para estimular a participação e motivação dos empregados, a Unibanco AIG contratou como âncora a família catarinense Schurmann, conhecida por idealizar e realizar projetos que envolvem viagens científicas e de descobrimento.

Nesta linha, o objetivo era traçar um paralelo entre a viagem dos Schumann e a implementação do PDG, realçando a importância de se definir “corretamente as metas, planejar e executar com disciplina e ter um efetivo e rigoroso controle dos resultados”. Pelas entrevistas realizadas, fica evidente a marca desse processo de comunicação do BSC entre os funcionários da companhia. A totalidade do grupo associa o PDG ao nome da campanha de comunicação: *“Navegando com o futuro”*.

Cabe salientar que, após esse processo, a organização selecionou uma equipe de executivos que receberam a missão de participar dos comitês de diretorias regionais apresentando e interagindo com gestores da companhia para divulgar a estratégia da organização, envolver, sensibilizar e capacitar os profissionais para se transformarem em multiplicadores do processo.

O diretor de serviços foi um dos responsáveis pela implantação do BSC na companhia e relatou as fases do projeto, destacando que “a etapa inicial foi a mobilização das diretorias e áreas, posteriormente foi definida a missão e visão da empresa, partindo, assim, para a definição dos objetivos e indicadores estratégicos da companhia”.

A área de Planejamento, integrante da Diretoria de Controladoria da instituição, foi a responsável pelo projeto e acompanhou todo o desenho do BSC, visitando todas as diretorias e áreas e coordenando todas as reuniões de acompanhamento.

Embora a gestão e comunicação estivessem a cargo de uma área centralizada, foi dado às regionais liberdade para a criação de um processo local de implementação do PDG.

Em uma filial do país, conforme destaca seu Gerente Regional, o processo de implantação e comunicação envolveu todas as suas áreas: vendas, sinistro e operacional. Inicialmente, todos os colaboradores foram convocados para uma convenção com o propósito de desenhar os objetivos da filial, alinhando-os aos objetivos macros da companhia.

A partir de então, as ações foram segmentadas de acordo com as perspectivas que compõem o BSC. As equipes foram divididas em grupos de trabalho e cada grupo tratou de uma das perspectivas, realizando uma análise de

pontos fortes e fracos, fraquezas e oportunidades (SWOT). Em seguida, criaram um plano de trabalho para atuar nos pontos críticos de sucesso. O objetivo era obter, por meio desse processo, um mapa estratégico com as ações necessárias para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

Cabe salientar que o papel do executivo foi de orientador dos colaboradores, procurando manter os pontos tratados coerentes aos objetivos macros da organização. Em suas palavras:

Na minha visão o processo contribuiu para que o PDG fosse integrado à rotina da equipe e seguindo o modelo cultural da organização de criar nomes para seus projetos, nesta filial o batizaram de “SALVADOR É 100”, cujas premissas foram atingir R\$ 100 MM em vendas; mínimo de 100% de cumprimento do orçamento; 100% de satisfação dos funcionários e 100% de qualidade no atendimento, percebido pelo cliente. (Relato em entrevista, GSU2)

De maneira geral, na implementação do PDG, a empresa manteve-se atenta à administração dos erros. O Diretor de Planejamento afirma que a empresa adotou uma política de dividir com o time as vitórias, os acertos e, também, os erros. O método, segundo seu relato, possibilitou a identificação de problemas e sinalizou a necessidade de correções de rotas, com maior objetividade e clareza. Dessa forma, para ele, o envolvimento da alta cúpula com esse procedimento e as correções de rotas procedidas contribuíram, de forma significativa, para o resultado positivo do processo de implantação. O vice-presidente da organização relata um caso peculiar, “um executivo foi demitido como resultado de uma avaliação precipitada de seu desempenho imediato, diante dos apontamentos mais estruturados do BSC. O erro foi reconhecido, o profissional foi reintegrado pelo próprio presidente da companhia”.

O mesmo executivo não se furta de admitir problemas na implementação do BSC. Admite que muitos funcionários não aderiram ao modelo, possivelmente porque ele oferece muita transparência. Admite, também, que existiram pessoas reativas e atribui esse comportamento ao fato de que, na Unibanco AIG, o processo de avaliação do desempenho, por meio do PDG, influía, diretamente, na participação de resultados (PLR). Em outros termos, o PLR encontrava-se atrelado ao desempenho de cada área, expresso nos objetivos definidos no PDG.

Nesta linha, para fazer face às resistências, a empresa buscou difundir para os empregados que a ferramenta não era um modismo, e, sim, um instrumento

definitivo da organização, que o BSC permearia todos os seus processos e políticas de RH.

Anualmente, o planejamento estratégico é debatido com todos os funcionários, e os dados atualizados são disponibilizados no Portal Corporativo.

Cabe destacar que a Unibanco AIG promove comitês semanais de acompanhamento da aderência entre resultados e objetivos traçados no PDG. Entretanto, os executivos relatam a necessidade de vigilância e aprimoramento do processo de comunicação, principalmente com os novos executivos contratados pela organização. Para um atendente da área de sinistros: “não é suficiente a ferramenta implantada, os comitês de acompanhamento, é preciso estabelecer formas mais eficientes de comunicação entre as pessoas da organização”.

5.1.4 Processo de avaliação do desempenho por meio do BSC

O processo formal de gestão da avaliação do desempenho por meio do PDG, na Unibanco AIG, é realizado, semestralmente, pelos gestores e colaboradores, com o objetivo de planejar, acompanhar e avaliar as metas estabelecidas para o período e analisar os resultados alcançados.

O sistema estabelece que as metas contratadas em cada etapa de planejamento devem ser objetivas e mensuráveis, possibilitando um acompanhamento efetivo e uma avaliação criteriosa e transparente no final de cada período. Tal formatação busca uma gestão voltada para a meritocracia.

A avaliação está subdividida em quatro fases:

- 1) Auto-avaliação – fase em que o avaliado informa sua percepção sobre o alcance das metas contratadas, atribuindo uma nota de acordo com a escala.
- 2) Avaliação do Gestor – fase em que o gestor analisa a auto-avaliação do colaborador, as metas contratadas e as entregas realizadas no período e, por fim, realiza a avaliação, atribuindo uma nota de acordo com a escala.
- 3) Comitê de Performance – fase em que as avaliações são discutidas e equalizadas pelos gestores da área/diretoria para a definição do *ranking* e dos conceitos finais.

- 4) *Feedback* – fase em que o gestor se reúne com o colaborador para discutir e analisar a avaliação final e os *feedbacks* de outros gestores presentes no comitê, ressaltando os pontos positivos de sua atuação e levantando os pontos de melhoria e desenvolvimento.

A escala de avaliação é descrita de forma completa no contrato de metas e serve de parâmetro para todos os funcionários da companhia. As notas de cada iniciativa seguem os critérios recomendados no Quadro 3, para a avaliação de cada entrega.

9 e 10	Destaque.	- Desempenho reconhecidamente consistente e acima do esperado para o seu nível. - Desempenho excepcional se comparado com profissionais da equipe e de outras equipes da diretoria. - Desempenho que pode ser usado como referência na equipe/área.
7 e 8	Acima do esperado	- Desempenho acima do esperado para o seu nível. - Desempenho consistente reconhecido, principalmente, em situações críticas.
5 e 6	Dentro do esperado	- Desempenho dentro do esperado para o seu nível. - Desempenho consistente nas situações cotidianas de trabalho.
3 e 4	Próximo do esperado	- Desempenho próximo do esperado para o seu nível. - Desempenho inconsistente, isto é, precisa de aprimoramento, tendo em vista a ocorrência de erros de baixo impacto (para si e/ou para outros).
1 e 2	Abaixo do esperado	- Desempenho abaixo do esperado para o seu nível. - Desempenho inconsistente, isto é, precisa de aprimoramento elevado, tendo em vista a ocorrência de erros de alto impacto (para si, para outros e/ou para a área).

Quadro 3: Escala de Avaliação

Fonte: Portal Corporativo.

O comitê de performance tem por objetivo equalizar as régulas de avaliação dos diversos gestores para possibilitar a definição do *ranking* de performance da área/diretoria. Assim, torna-se possível comparar as entregas/resultados dos colaboradores, estimulando a busca por resultados cada vez maiores e explicitando os exemplos de performance a serem seguidos.

A base inicial de comparação no comitê é a avaliação que os gestores fazem do desempenho de cada colaborador por meio do contrato de metas. A partir dessas avaliações, será feita uma análise comparativa das performances dos colaboradores de toda a diretoria, respeitando-se as seguintes premissas:

- a) Análise baseada na performance efetiva, ou seja, na entrega das metas contratadas.
- b) Comparação de colaboradores de mesmo nível hierárquico. Por exemplo, a performance de um Analista I deve ser comparada com a performance dos demais analistas I da diretoria.

Ao final dessa análise comparativa, 20% das maiores notas recebem o conceito A, e 10% das inferiores, o conceito C. As demais notas (70%) recebem o conceito B. Assim, em diretoria com 200 colaboradores – após a ordenação decrescente das notas individuais acordadas no Comitê – as 40 maiores notas receberam conceito “A”; as 140 seguintes, conceito “B”; e as 20 inferiores, conceito “C”.

A principal missão do Comitê é minimizar possíveis distorções provocadas por diferentes critérios de avaliação entre os gestores, tentando garantir que as maiores notas sejam realmente dadas àqueles que mais contribuíram para o resultado da unidade, de acordo com a abrangência de sua atuação.

Cabe salientar que alguns gestores entrevistados apontam a necessidade de a área de Recursos Humanos promover uma maior proximidade entre as equipes no decorrer do processo, visando “disseminar as virtudes dos executivos para outras diretorias”, isso porque alguns avaliadores demonstram desconhecer o dia-a-dia da área ou mantêm pouco contato com o avaliado.

Para facilitar o entendimento do processo, a empresa divulga todos os procedimentos em seu Portal Corporativo, cartilhas e e-mails. Durante o processo de avaliação de desempenho, o Depto. de Consultoria Pessoas acompanha cada etapa do processo com controles estatísticos e se fazendo presente nos Comitês. É função da área de recursos humanos assegurar que todo profissional da empresa conheça seu contrato de metas e, a partir daí, defina com seus gestores suas prioridades e metas que agreguem valor à área e à organização como um todo.

5.1.4.1 Contrato de Metas

O Contrato de Metas constitui o principal instrumento para a avaliação do desempenho. Por essa razão, constata-se uma preocupação permanente com seu correto entendimento e preenchimento. O contrato traduz as metas definidas para um dado ciclo de avaliação e deve ser elaborado de forma coerente com os objetivos e orçamento da área. Deve, também, estabelecer planos de ação para o desenvolvimento das competências do colaborador.

Principais pontos a serem observados na definição do Contrato de Metas, conforme orientações publicadas no Portal Corporativo:

- As metas individuais são distribuídas em dois blocos: metas de negócio e metas de desenvolvimento.
- O bloco metas de negócio tem um peso total de 80% do Contrato de Metas. O colaborador deve listar, no máximo, cinco metas a serem atingidas no semestre e os pesos dados a cada uma, sendo que nenhuma delas pode ter peso inferior a 10%.
- No bloco metas de desenvolvimento, o colaborador deve, em acordo com o seu gestor, estabelecer as ações de seu desenvolvimento referentes a, no máximo, três competências que o colaborador precisa desenvolver e que tenham maior relevância para o período. Tais ações devem ser específicas, concretas, temporais e mensuráveis. Essa perspectiva deve ter peso de 20% do Contrato de Metas, sendo que nenhuma das metas pode ter peso inferior a 5%.

Para os executivos gestores de pessoas, o contrato de metas deve estabelecer 70% de suas notas em atributos de caráter objetivo e 30% em atributos ligados às competências requeridas ao exercício da função.

Cabe destacar que, desde o primeiro semestre de 2006, todas as áreas da empresa passaram a realizar a avaliação levando em conta o percentual de alcance de metas. Assim, antes de tudo, verifica-se qual a escala de avaliação adotada pela área/diretoria e, ao avaliar cada meta, o gestor deve considerar os seguintes fatores:

- Quantidade: quanto do que foi contratado foi efetivamente alcançado.
- Qualidade: de que maneira a meta foi ou não atingida.
- Tempo: se o cronograma previsto para conclusão foi respeitado.
- Indicadores financeiros: cumprimento das limitações de orçamento e custo, além de alcance de um patamar específico de lucro/ganho/redução de despesas.

A diretora da área de pessoas destaca que, para cada item avaliado no Contrato de Metas, a escala de avaliação deve ser observada. Quanto mais criteriosamente a escala for seguida, menor será a diferença de percepção entre a auto-avaliação e a avaliação do gestor, assim como entre as percepções dos gestores no Comitê de Performance.

Observa-se, pelos dados da pesquisa, que todos os funcionários possuem contrato de metas e os apresentaram em reuniões formais de gestão. Uma cópia desse contrato é remetida a área de Recursos Humanos que mantém rigoroso controle sob recepção, guarda e apresentação nos momentos de avaliação e *feedback*.

Em relação à formalização dos contratos de metas e dos comitês de análise de performance, alguns entrevistados, em especial gerentes operacionais, relataram que as reuniões são efetivas, porém tardias para a formalização do contrato. Ou seja, no geral, não conseguem fechar o contrato de metas no início do semestre. Entretanto, reconhecem que a avaliação está cada vez mais efetiva e objetiva e crêem que a empresa está no caminho certo para um sistema que melhor insira o valor da meritocracia.

5.1.5 Implementação do BSC: pontos positivos e desafios

Um ponto positivo abordado pelo Diretor de Serviços da organização refere-se ao fato de que a alta direção não se prendeu à perspectiva financeira. Reconhece que ela continua sendo o carro chefe das métricas estabelecidas no PDG, mas ressalta que o trabalho por meio do painel de gestão do BSC possibilitou o

acompanhamento do desempenho de todas as operações, desde a preparação de apólices até a entrega do produto final. Segundo suas palavras:

era compromisso da empresa nas metas de processos a devolução do prêmio de seguro caso a indenização não acontecesse no prazo informado. Neste processo as áreas de atendimento, operações e sinistro foram submetidas a uma mesma gestão. Isto, segundo o mesmo, permitiu um olhar no processo por inteiro. Assim, o grande desafio foi atingido, fazer com cada colaborador entenda que existe um pedaço deste processo sob sua responsabilidade e que, ao mesmo tempo, é preciso ter uma visão do todo. (Relato em entrevista, DSER)

O Diretor de Marketing, também, destaca a valorização da perspectiva clientes. Uma das metas da Unibanco AIG é o pronto atendimento, neste aspecto, a monitoração do Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC é o termômetro para acompanhamento das reclamações, permitindo trabalhar na causa dos problemas. Em uma companhia de seguros, salienta, o momento em que ocorre o sinistro continua a ser fundamental na avaliação do cliente em relação à sua seguradora. Para ele, no entanto, na Unibanco AIG, a adoção e o acompanhamento de metas diferenciadas, no PDG, têm contribuído, de forma significativa, para uma nova formatação no mercado, permitindo-lhe, neste quesito “nem parecer uma seguradora”.

Além disso, na visão desse executivo, o PDG facilitou a definição dos objetivos e do mapa estratégico por diretorias e áreas e a identificação dos indicadores estratégicos e seus desdobramentos em indicadores táticos, operacionais e metas por diretoria e suas áreas. Permitiu, também, a definição de planos de ação por diretoria e ou área e a elaboração de cronogramas de reuniões de acompanhamento dos indicadores e planos de ação.

O PDG permitiu, também, a definição de metas específicas visando à proximidade da instituição com seus clientes e de indicadores associados nas áreas de Assistência 24 horas, Emissão, Centrais de atendimento, Sinistros, Salvados, Ressarcimentos e Gestão de Serviços. Como decorrência do acompanhamento sistemático pelo PDG, as Centrais de Atendimento foram segmentadas em células específicas, formadas por profissionais especializados em cada processo. Esse processo resultou em melhorias no nível de serviços prestados aos clientes, como demonstra os GRAF.1 e 2.

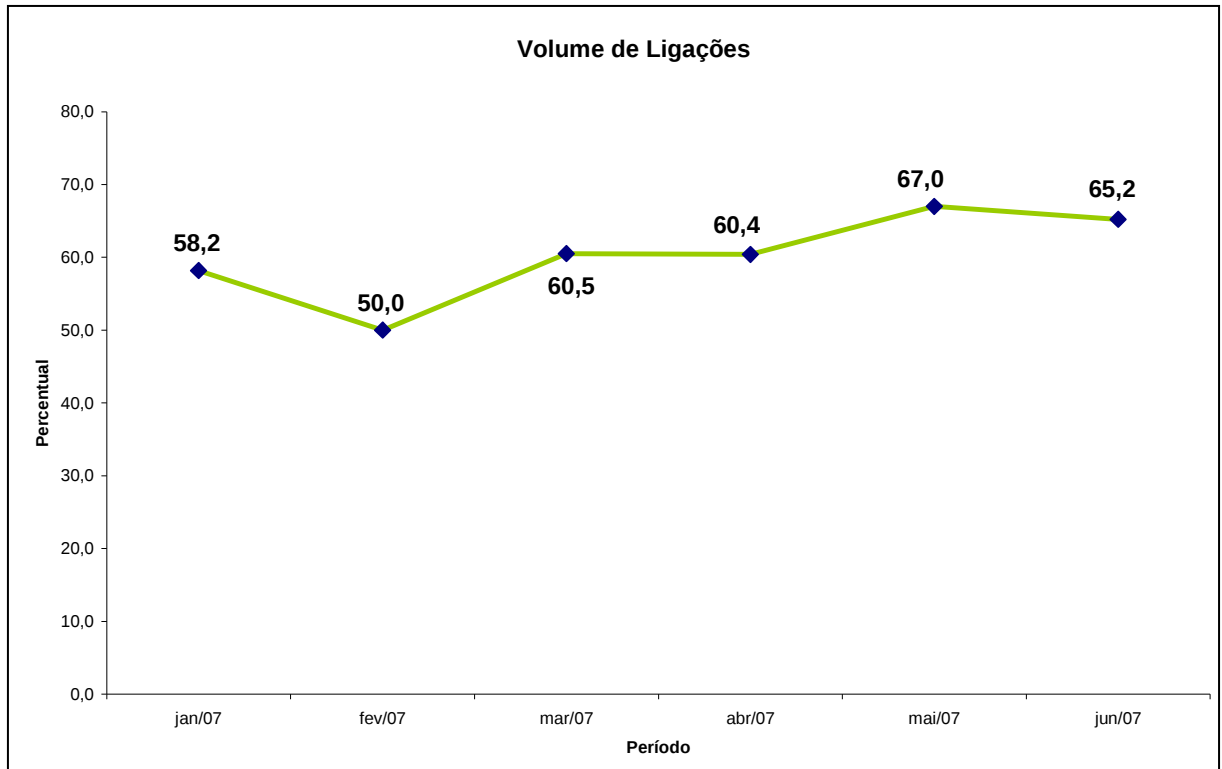


Gráfico 1: Volume de ligações para central de atendimento.

Fonte: Unibanco AIG.

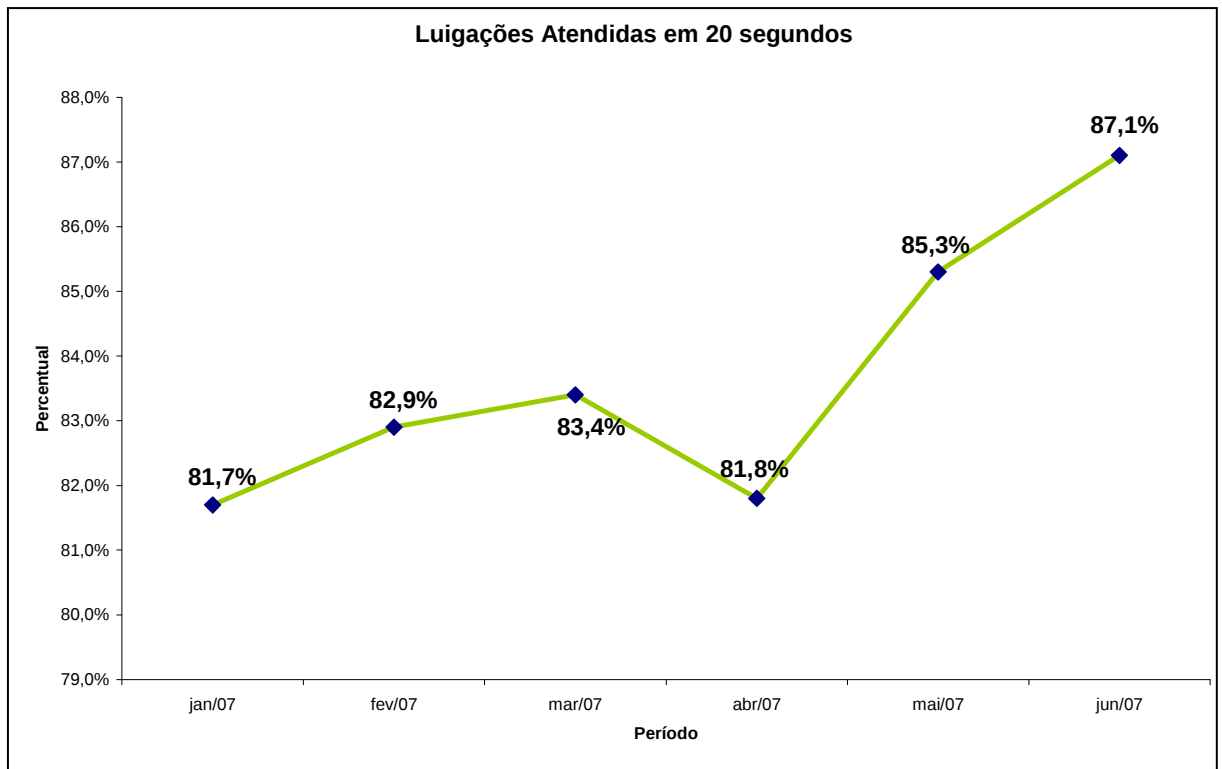


Gráfico 2: Atendimento das ligações.

Fonte: Unibanco AIG.

Em relação à perspectiva aprendizagem e conhecimento, alguns entrevistados destacaram melhorias derivadas da adoção do PDG. Um exemplo citado por um atendente da área operacional como positivo é a reunião semanal de Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA). Nesse fórum são compartilhados desafios e experiências e, ao final, cada participante é convidado a dar o seu depoimento em relação aos resultados da reunião e novas competências adquiridas ou requeridas.

Um importante fator, observado por um gerente de área entrevistado, refere-se ao fato de que o PDG exige coerência: “cada gestor, seja da alta gerência ou dos escalões que seguem, deve fazer exatamente o que prega e fala. O discurso deve se concretizar na prática, isto sem fazer distinção entre o planejamento estratégico da empresa e as pequenas atitudes do dia-a-dia”.

Essa visão é compartilhada pelo gestor de auditoria da organização, o qual salienta que o “segredo do sucesso é alinhar discurso e prática”. Na opinião desse profissional, existe um alinhamento maior entre estratégia e ação. Assegura que sem esse alinhamento o processo não teria credibilidade e as pessoas não se envolveriam. Segundo suas palavras:

O segredo do sucesso é alinhar discurso e prática. No caso do Unibanco, existe um grande alinhamento. Sem esse alinhamento, o processo não tem credibilidade e as pessoas não seguem ou não fazem algo que não acreditam. A palavra-chave é credibilidade do processo – assimetria entre o discurso e a prática.” (Relato em entrevista, SAUD)

Já em relação ao comprometimento da equipe com o PDG, um executivo da área operacional relata o Projeto 333 para explicitar o quanto o formato do modelo adotado neste projeto, similar ao adotado pelo PDG, contribuiu para o nível de adesão obtido pelos profissionais da casa a tais iniciativas. Segundo ele, quando o Projeto 333 foi lançado, o objetivo era colocar a instituição entre as três primeiras companhias do setor, nos três anos subseqüentes, nas três dimensões: resultado, *market share* e qualidade. Conforme aponta, o projeto era audacioso, e o Conselho de Administração alertou para o fato de uma possível desmotivação dos colaboradores, frente ao possível fracasso. O executivo indica, então, que reuniu a equipe e colocou para os colaboradores as propostas e as métricas. Como resultado, a decisão do grupo foi manter os objetivos, com o compromisso de todos. As metas foram, ao final, cumpridas. Tal projeto passou, desde então, a constituir-se

para a empresa um exemplo da importância do comprometimento e do trabalho em equipe, quando se trabalha com objetivos e metas.

Segundo o vice-presidente da organização, todos esses fatores e exemplos contribuíram para o sucesso da adoção da metodologia do BSC na empresa. Contudo, ressalta não se poder ignorar a perspectiva financeira como balizadora da manutenção e aprimoramento do sistema.

Nessa linha, atribui à visão de longo prazo, estabelecida no PDG, a redução de custos da ordem de R\$ 360 milhões, em 1997, para R\$ 280 milhões, em 2005, e a consolidação do grupo em uma única companhia, a qual, em 1997, atuava por meio de 15 empresas diferentes.

Entretanto, atribui como principal conquista apontada nos relatórios gerenciais divulgados pela empresa o aumento do *market share*, o qual atingiu o percentual de 8%, que foi significativo, considerando-se a competição no setor. Em suas palavras “somente uma gestão por meio de uma ferramenta moderna, com um conjunto de ações, e em várias frentes permite você saltar de 1% para 8% de *market share*, em 8 anos de atuação”.

Em suma, ressalta que todo esse processo tem-se constituído em exercício vantajoso de aumentar receitas, diminuir despesas, ampliando a margem de lucros da Unibanco AIG. “A conquista de mercado é um indicador vital que poderá contribuir para manter a companhia no patamar das grandes seguradoras brasileiras”, destaca. O GRAF. 3 demonstra a evolução do *market share*.

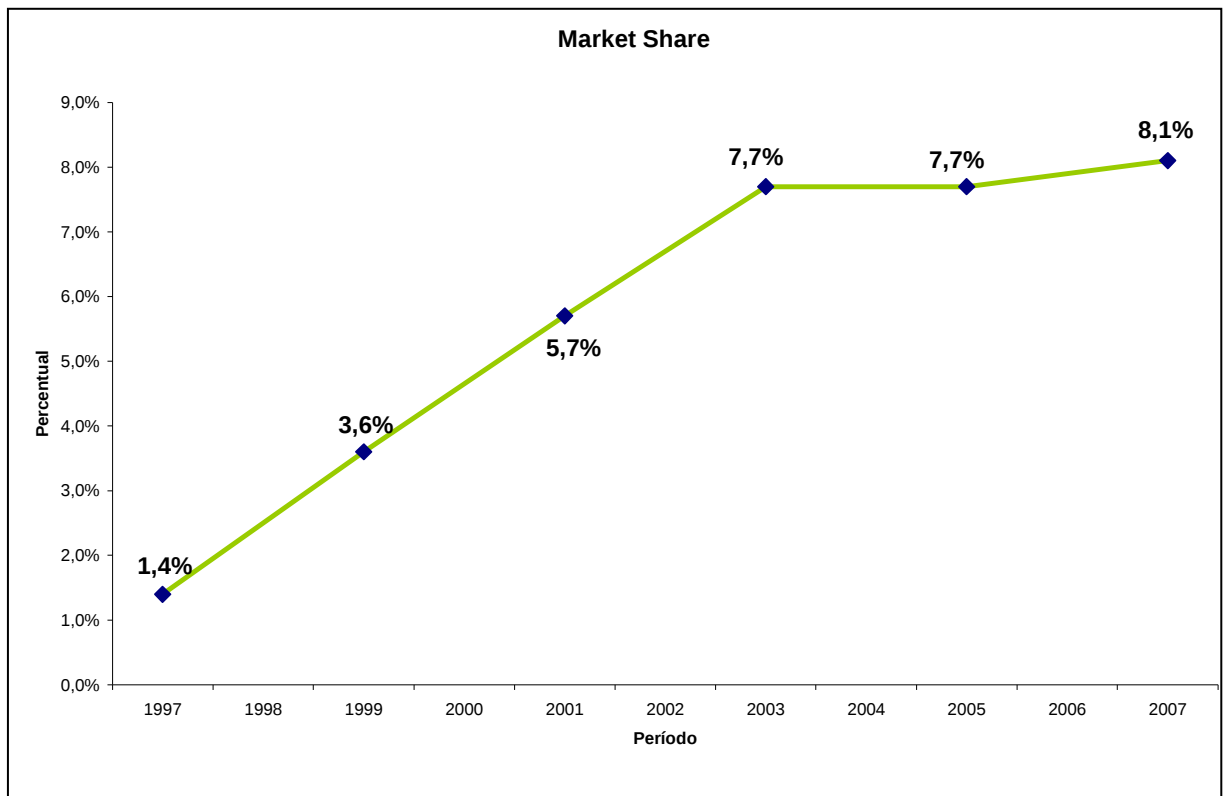


Gráfico 3: Market Share Unibanco AIG.

Fonte: Unibanco AIG.

Em relação à dimensão pessoas, a alta direção também identifica avanços, os quais, também, atribuem um papel importante ao PDG. A empresa está entre as cem melhores empresas brasileiras para se trabalhar, segundo a revista Você S/A, e entre as quarenta melhores, quando o público pesquisado são os empregados do sexo feminino. O GRAF. 4 demonstra a curva de pesquisa de satisfação dos funcionários.

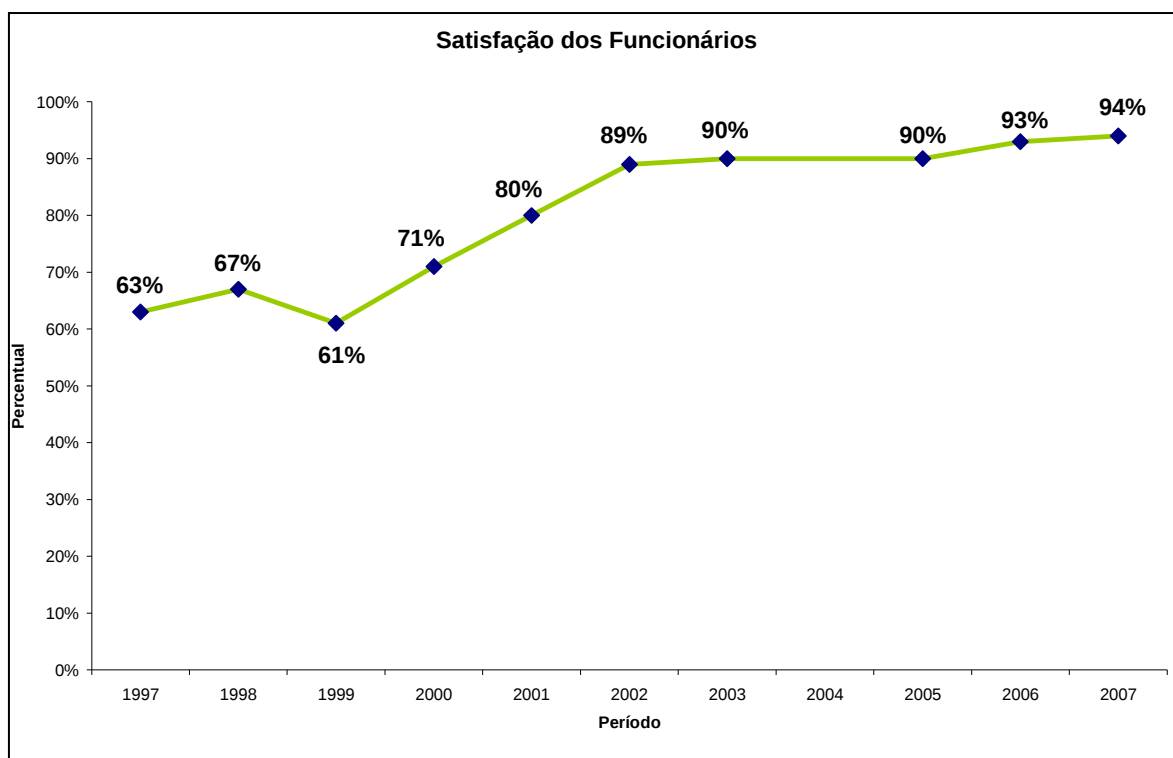


Gráfico 4: Satisfação dos funcionários.

Fonte: Unibanco AIG.

A área de Recursos Humanos reconhece esses resultados. Entretanto, entende que existe a necessidade da implantação de um sistema de avaliação de pessoas que possibilite a integração, em um único sistema eletrônico, de todas as ferramentas: Performance; Competências; Jeito Unibanco; Planejamento Estratégico de Pessoas (PEP), atualmente registrados somente em papel.

Nessa linha, acreditam que a possibilidade de consolidar todos os dados em um mesmo ambiente proporcionará resultados mais efetivos para um plano de desenvolvimento individual mais adequado ao porte da organização. Ou seja, as pessoas conhecerão seus pontos de melhoria, terão uma visão mais consistente para suas carreiras e seu reconhecimento estará cada vez mais atrelado a dados quantitativos e qualitativos que possibilitam remuneração variável, méritos, promoções. A empresa terá, igualmente, mapeamento e melhor monitoração de seus talentos, tendo-se, como possível consequência, maior retenção e desenvolvimento desses profissionais.

Para o segundo semestre de 2008, a instituição estruturou um aplicativo no Portal Corporativo, no qual serão inseridos todos os contratos de metas dos funcionários da empresa, os quais poderão, a partir deste aplicativo, acessar dados

sobre o seu desempenho, em tempo real. Tal medida, na visão dos executivos de Recursos Humanos, aprimora o planejamento e o controle individual, possibilitando uma possível correção de rumo com maior agilidade. Além disso, proporcionará maior transparência ao processo.

Alguns pesquisados fazem menção, também, à evolução permanente da ferramenta. Todavia, alertam quanto à necessidade de redução da influência da subjetividade na elaboração das metas e à utilização, no processo de definição destas, de dados históricos, sem levar em consideração dados do mercado e negócios em andamento, resultando em “ganhadores ou perdedores, *a priori*”. Segundo relato de gerente de sucursal entrevistado:

A grande vantagem desse método é o alinhamento de todas as áreas aos objetivos estratégicos da companhia de curto, médio e longo prazos, criando um vetor que impulsiona a companhia para o atingimento dos objetivos estratégicos sem desperdício de energia e dispersão de esforços. Um aspecto que pode ser melhorado refere-se à maior participação dos colaboradores no processo de definição dos objetivos estratégicos, assegurando o comprometimento de todos em prol de objetivos comuns. (Relato em entrevista, GSU1)

5.2 A avaliação 360° na instituição

5.2.1 Características gerais

O sistema de avaliação 360°, na Unibanco AIG, foi adotado com o objetivo de identificar e mapear as competências disponíveis e requeridas, inicialmente, de seus profissionais de nível gerencial e, posteriormente, para todo o corpo de empregados. Como ponto de partida, a Unibanco AIG selecionou um conjunto de atributos que cada profissional deveria apresentar na sua rotina de trabalho, entendendo que estes seriam necessários para o exercício adequado de suas funções.

Partindo desse mapeamento, a organização executou um processo de avaliação 360°, obtendo, por meio de auto-avaliação, avaliação do gestor imediato, de subordinados e de pares um diagnóstico dos atributos apresentados, inicialmente, pelos ocupantes de cargo de gestão.

Para a Unibanco AIG, esses atributos deveriam constituir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que esses profissionais deveriam ser capazes de mobilizar para gerar resultado no desempenho de sua função, sendo os atributos percebidos quando demonstrado na prática, ou seja, de forma a agregar valor a algum processo ou entrega de resultado.

Os atributos considerados essenciais pela empresa foram identificados com base na estratégia da organização, envolvendo entrevistas com representantes de todas as unidades. Além disso, buscou-se entender quais seriam os desafios futuros da organização, sua sustentabilidade e permanência no negócio.

Nessa perspectiva, a Unibanco AIG dividiu esses atributos em duas categorias: Competências de liderança e Competências corporativas.

Os atributos de competências corporativas foram elaborados para serem comuns a todos os colaboradores da empresa e voltados para identificar a capacidade do profissional em cumprir as metas contratadas. Dessa forma, cabe ao gestor orientar a equipe para priorizar as competências que deveriam aprimorar com vistas a garantir a excelência nos processos executados. No portal corporativo da empresa, encontram-se publicados os atributos e comportamentos para cada uma das competências corporativas definidas:

- Foco no cliente – Entender o cliente e seu ponto de vista. Ter atenção e responsabilidade na resposta às demandas, prezando pela transparência, contribuindo para a construção de um relacionamento de longo prazo e preservando os interesses do conglomerado.
 - Demonstra comprometimento com os clientes internos e externos.
 - Compromete-se com a rapidez e qualidade nas respostas às demandas dos clientes.
 - É curioso, criativo e não se contenta com a primeira resposta aos problemas.
 - Conhece bem os produtos e serviços que pertencem ao seu escopo de atuação.
 - Entre as soluções apresentadas ao cliente, propõe a mais simples e adequada.
 - Busca integração com outras áreas do conglomerado.

- É flexível e atende prontamente às mudanças de necessidades dos clientes.
 - Toma iniciativa para agilizar processos que levam ao melhor atendimento.
 - Leva em conta as prioridades do cliente no processo de tomada de decisão.
 - É inovador, antecipa as necessidades dos clientes com soluções à frente dos concorrentes.
 - Transmite a visão do cliente a outras áreas/unidades do conglomerado.
 - Estimula a construção de relacionamentos duradouros.
- Foco no Resultado – Ter foco na entrega de resultados e traçar objetivos desafiadores que vão além do que é esperado. Identificar e superar barreiras, assumindo o risco e as responsabilidades pelo resultado. Buscar realização profissional e reconhecimento, respeitando os valores e objetivos da organização.
 - Demonstra disciplina e comprometimento ao realizar suas tarefas.
 - Busca sempre superar suas metas com eficiente controle de custos.
 - Tem agilidade e qualidade no desempenho de seu trabalho.
 - Encara obstáculos como desafios.
 - Estabelece objetivos audaciosos para si.
 - Sente-se estimulado a assumir maiores responsabilidades e novos desafios.
 - Identifica mudanças nos ambientes interno e externo e avalia seus riscos e impactos.
 - Traça planos e metas para obter maior eficiência e resultados excepcionais para sua equipe.
 - Acompanha os resultados de sua área, do Unibanco e de seus concorrentes.
 - Busca resultados agressivos para a sua área, sem perder de vista os interesses do conglomerado.
 - Toma decisões que visam maximizar o resultado financeiro do conglomerado e gerar valor econômico para os acionistas.

- Assegura a meritocracia inquestionável, cultua a boa ambição e a recompensa do bom desempenho.
- Trabalho em equipe (sinergia e cooperação) – Trabalhar como parte de um time, estar aberto a novas idéias e situações, estimulando o espírito de equipe.
 - É aberto a diferentes situações de trabalho.
 - Identifica-se com outras pessoas.
 - Compartilha informações e conhecimento com os demais colegas da equipe.
 - Busca integração com o trabalho de outras pessoas do grupo.
 - É franco e direto com os membros da equipe, mas sempre com respeito.
 - Contribui com idéias e atitudes realizáveis.
 - Compartilha o reconhecimento com a equipe.
 - Sabe ouvir os demais componentes do grupo, sendo receptivo a argumentos contrários consistentes.
 - Motiva o grupo a fazer sempre mais e melhor.
 - Inspira o grupo a participar da tomada de decisão, mantendo a agilidade.
 - Estimula a colaboração dos membros da sua equipe com outras áreas do conglomerado, visando ao melhor resultado da organização.
 - Garante a existência de metas cruzadas com outras áreas do conglomerado

Os atributos de competências de Liderança, por sua vez, foram definidos para aqueles que comandam e inspiram equipes. A proposta de se especificarem as competências de liderança é, segundo dados da empresa disponíveis no Portal Corporativo: “a valorização do indivíduo direcionado ao alinhamento de idéias e ações entre gestores e equipe”. São elas:

- Comunicação eficaz – Organizar e expressar idéias com clareza. Identificar e utilizar, criativamente, métodos e canais de comunicação efetivos, visando fortalecer o alinhamento estratégico.
 - Demonstra fluência com a linguagem.

- Organiza suas idéias antes de falar, sendo claro e objetivo.
 - Vai direto ao ponto. Faz-se entender.
 - Reforça em sua comunicação as atitudes que valorizamos.
 - Age conforme o seu discurso.
 - Aceita críticas sem postura defensiva e critica construtivamente.
 - Adapta seu discurso ao(s) interlocutor(es).
 - É efetivo na comunicação e utiliza meios adequados ao impacto desejado.
 - Estimula a troca de informações e experiências.
 - Dissemina a cultura e as atitudes valorizadas pela organização.
 - Usa a comunicação como meio para alinhamento estratégico da área.
 - Inspira todos de sua unidade na direção do objetivo do conglomerado.
-
- Visão estratégica – Ter uma perspectiva, de longo prazo, bem fundamentada do negócio. Criar uma clara visão do que a companhia precisa se tornar no futuro. Liderar a elaboração de estratégias para concretizar a visão criada.
 - Entende a estratégia de sua área.
 - Estabelece o foco de suas ações com base na estratégia de sua área.
 - Conhece as estratégias dos concorrentes.
 - Ajuda na definição de iniciativas para o alcance da visão de futuro da área.
 - Entende a estratégia do Conglomerado.
 - Define metas para a sua equipe alinhadas à estratégia da área.
 - Alinha os interesses da área aos objetivos de longo prazo do conglomerado.
 - Contribui para a criação de uma visão de futuro para a sua área.
 - Mobiliza a prática de ações para o alcance da visão de futuro da área.
 - Antecipa cenários externos e avalia o impacto de tendências ou eventos futuros nos planos de sua área.
 - Adapta diretrizes, políticas e processos aos novos cenários.
 - Contribui para a definição e implementação da estratégia da sua unidade e do conglomerado.

- Formação e inspiração de equipes – Ter o poder de influenciar e inspirar pessoas, motivando-as a buscar resultados. Identificar e avaliar competências. Ter potencial para formar equipes e para dar *feedbacks* constantes.
 - Coordena a execução das atividades de uma equipe.
 - Entende a importância do seu papel como formador e inspirador de equipes.
 - Fornece *feedbacks* constantes visando ao reconhecimento e ao desenvolvimento do colaborador.
 - Estimula o trabalho em equipe e a sinergia do grupo.
 - Mantém abertura para que o ambiente de trabalho seja alegre e descontraído.
 - Delega tarefas e responsabilidades de acordo com o perfil do colaborador.
 - Monitora e estimula a melhoria da performance dos membros da equipe.
 - Age e avalia com imparcialidade, com base em meritocracia.
 - Estimula e reconhece as atitudes alinhadas ao Jeito Unibanco
 - Estimula e suporta o desenvolvimento das pessoas oferecendo desafios.
 - Estimula e reconhece o comprometimento com as metas do conglomerado
 - Forma equipes de alta performance, identifica sucessores dentro de sua área e prepara as futuras lideranças do conglomerado.

5.2.2 O processo de decisão de implementação da Avaliação 360°

Segundo relato da Diretora da área de Recursos Humanos, a decisão de implementar uma ferramenta de avaliação 360° resultou de uma pesquisa, a qual buscava respostas sobre quais atributos a organização deveria apresentar ou desenvolver para se diferenciar no mercado e quais capacitações os empregados deveriam apresentar para manter a empresa entre os principais grupos seguradores do país.

O resultado dessa pesquisa possibilitou à empresa desenvolver um conjunto de atributos de competências organizacionais e individuais, os quais foram incorporados ao sistema de avaliação individual, partindo do pressuposto de que esses atributos deveriam ser reconhecidos nos empregados, reais executores da estratégia.

Seguindo a tradição da instituição de batizar seus projetos, a Avaliação 360° foi chamada, internamente, de Avaliação de Competências. Seus objetivos, divulgados na campanha de comunicação interna do projeto, foram:

- a) Identificar as prioridades de desenvolvimento.
- b) Estruturar um Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, focado nas reais necessidades de desenvolvimento.
- c) Estimular o desenvolvimento do avaliado, preparando-o para oportunidades de crescimento de carreira.
- d) Fortalecer a cultura de autodesenvolvimento.

5.2.3 O processo de implementação da Avaliação 360°

O processo de implementação da Avaliação 360° foi desenvolvido em 2001 e, desde a sua implantação, mantém as etapas de auto-avaliação, avaliação pelos subordinados, pares e superiores. Os atributos, no entanto, no decorrer deste período, sofreram modificações. A última versão apresentada no Portal Corporativo data de dezembro de 2006.

A organização definiu que os empregados com cargo ou função que, entre as suas atividades tivesse a gestão de pessoas, deveriam ser avaliados no modelo de avaliação 360°. Dessa forma, deveriam, no início de cada semestre, definir os atributos de competências e as ações requeridas a seu desenvolvimento.

Cabe destacar que esses atributos deveriam ser, no máximo três, escolhidos dentro do conjunto de atributos de competências definido pela instituição. Em outros termos, cada gestor deveria definir seu compromisso considerando os atributos associados às competências: foco no cliente; trabalho em equipe; foco no resultado; comunicação eficaz; formação e inspiração em equipe e visão estratégica.

Posteriormente, os atributos escolhidos deveriam ser inseridos no Contrato de Metas, nos campos referentes às metas de desenvolvimento.

5.2.4 Processo de avaliação do desempenho individual por meio da Avaliação 360º

O processo de Avaliação 360º é dividido em dois ciclos: o *Ciclo Pares*, envolvendo clientes e fornecedores internos, e o *Ciclo Equipes*, conforme descrito adiante. No início de cada exercício fiscal, a área de Recursos Humanos publica no Portal Corporativo e divulga via *e-mail* as orientações e o calendário de atividades relacionadas à Avaliação 360º. Essas orientações são compostas por instruções sobre o processo operacional, formulários de análise e detalhamento dos prazos a serem respeitados para a conclusão das avaliações.

Cabe salientar que a gestão do processo é de responsabilidade da área de Recursos Humanos, a qual, além de publicar as orientações, disponibiliza as ferramentas operacionais para a inserção de dados.

Ao elaborar o Contrato de Metas, no início de cada semestre, os empregados com cargo de gestão definem, nos campos destinados a desenvolvimento pessoal, os atributos que se comprometem a desenvolver, conforme o Quadro 4.

Principais Iniciativas no Período	Peso (%)	Auto-avaliação	Avaliação do Gestor	Avaliação Final
Competência Corporativa - Foco no Cliente				
Competência Corporativa - Trabalho em equipe				
Competência de Liderança - Formação e Inspiração de equipes				

Quadro 4: Contrato de Metas – Desenvolvimento.

Fonte: Portal Corporativo Unibanco AIG.

Finda essa atividade, inicia-se o chamado *Ciclo Equipes*. Para tal, a área de Recursos Humanos disponibiliza, também no Portal Corporativo, mapas contendo o conjunto de atributos em análise (Apêndice 3).

Nesse ciclo, o empregado acessa o sistema e assinala os atributos que julga ter apresentado no decorrer do período.

Cabe salientar que, nesse ciclo, as mesmas telas são disponibilizadas ao gestor do avaliado e a seus subordinados. Dessa forma, esse ciclo engloba auto-avaliação, avaliação do gestor e de seus subordinados.

Em relação ao *Ciclo Pares*, a área de recursos humanos seleciona 8 executivos que possuem algum tipo de relacionamento com o empregado avaliado e disponibiliza as telas de atributos para a coleta de dados.

Encerrado esse ciclo, a área de Recursos Humanos consolida as informações e disponibiliza, via Portal Corporativo, um relatório contendo os resultados da avaliação. O empregado recebe, também, um mapa completo das análises e comparativos de seu desempenho em cada atributo avaliado.

No portal de recursos humanos da empresa, há a recomendação de que o relatório com os resultados da avaliação seja analisado comparando-se, inicialmente, competência a competência e, na seqüência, o nível atual de desenvolvimento do avaliado comparativamente ao nível esperado. Além disso, sugere-se que o avaliado verifique a avaliação dos comportamentos que formam uma competência, de forma a identificar com mais clareza os pontos específicos que ainda precisam ser melhorados. Recomenda-se, também, analisar os comentários gerais realizados pelos pares, gestor e equipe. Após todas essas análises, o avaliado deve elaborar um plano de desenvolvimento para aprimorar os principais *gaps* identificados.

Em relação aos mapas de análise (Quadro 5), eles apresentam o resumo das avaliações realizadas e as notas atribuídas pelos avaliadores. Esse mapa tem o objetivo de fomentar uma reflexão do funcionário sobre cada competência.

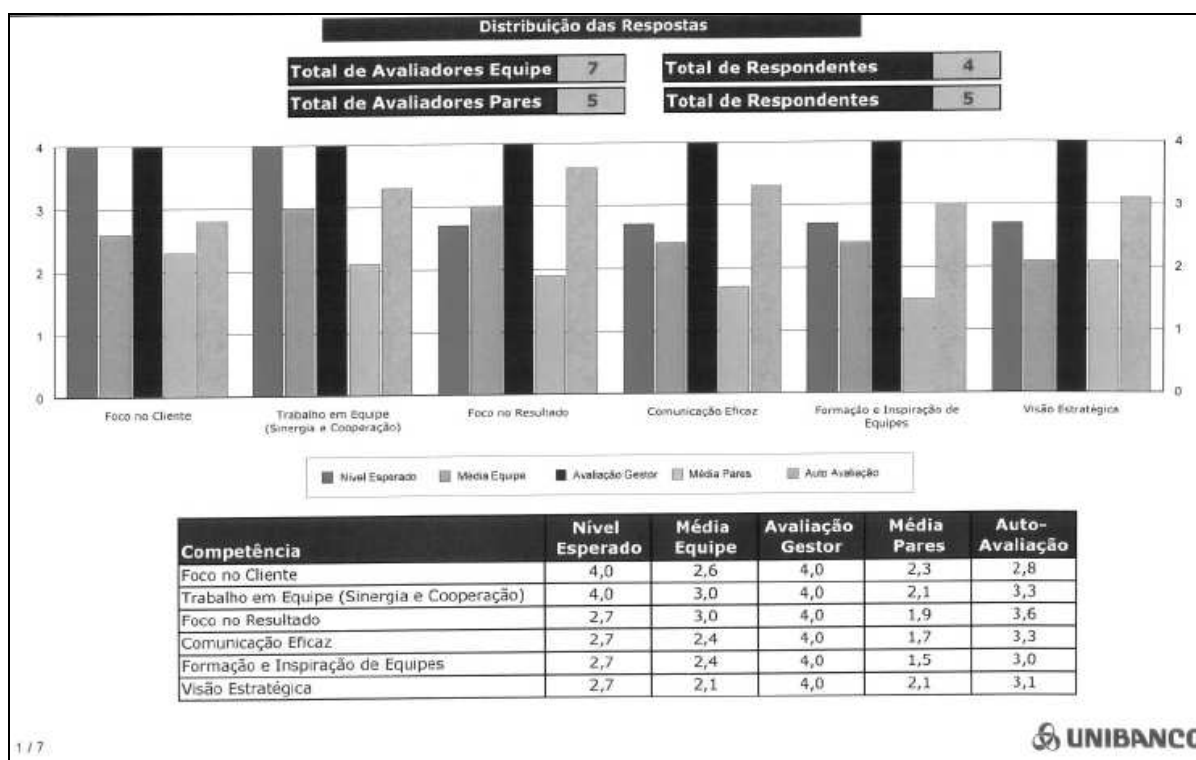
Foco no Resultado	Frequência			
	Equipe	Gestor	Pares	Auto
Não apresenta nenhum dos comportamentos descritos abaixo	0	0	0	0
Demonstra disciplina e comprometimento ao realizar suas tarefas	4	1	3	1
Busca sempre superar suas metas com eficiente controle de custos	4	1	1	1
Tem agilidade e qualidade no desempenho de seu trabalho	3	1	3	1
Encara obstáculos como desafios	4	1	2	1
Estabelece objetivos audaciosos para si	3	1	0	1
Sente-se estimulado a assumir maiores responsabilidades e novos desafios	4	1	1	1
Identifica mudanças nos ambientes interno e externo e avalia seus riscos e impactos	3	1	2	1
Traça planos e metas para obter maior eficiência e resultados excepcionais para sua equipe	2	1	0	1
Acompanha os resultados de sua área, do Unibanco e de seus concorrentes	2	1	3	0
Busca resultados agressivos para a sua área, sem perder de vista os interesses do conglomerado	4	1	1	1
Toma decisões que visam maximizar o resultado financeiro do conglomerado e gerar valor econômico para os acionistas	3	1	1	1
Assegura a meritocracia inquestionável, cultua a boa ambição e a recompensa do bom desempenho	1	1	1	1
Não se aplica/Não tenho condições de avaliar	0	0	2	0
Demonstra fluência com a linguagem	1	1	3	1
Organiza suas idéias antes de falar, sendo claro e objetivo	3	1	2	1
Vai direto ao ponto. Faz-se entender.	3	1	1	1
Reforça em sua comunicação as atitudes que valorizamos	3	1	2	1
Age conforme seu discurso	3	1	3	1
Aceita críticas sem postura defensiva e critica construtivamente	1	1	3	0
Adapta seu discurso ao(s) interlocutor(es)	2	1	3	0
É efetivo na comunicação e utiliza meios adequados ao impacto desejado	2	1	2	1
Estimula a troca de informações e experiências	3		4	1
Dissemina a cultura e as atitudes valorizadas pela organização	4	1	2	1
Usa a comunicação como meio para alinhamento estratégico da área	2	1	1	1
Inspira todos de sua unidade na direção do objetivo do conglomerado	2	1	0	1
Não se aplica/Não tenho condições de avaliar	0	0	0	0

Quadro 5: Frequência dos comportamentos apresentados.
Fonte: Portal Corporativo Recursos Humanos.

Por meio desse quadro, o colaborador pode identificar quais comportamentos foram observados e as notas dos avaliadores sobre determinado comportamento.

Na visão dos gestores de Recursos Humanos entrevistados, o funcionário tem, por meio deste instrumento, elementos para trabalhar e corrigir eventuais *gaps* de competências.

Outro relatório disponibilizado via Portal Corporativo é um gráfico de barras, o qual tem como objetivo facilitar a visualização comparativa entre as competências avaliadas, segundo as percepções do gestor, dos pares, da equipe, de sua auto-avaliação; e o nível esperado para seu cargo (Quadro 6).



Quadro 6: Distribuição das Respostas.

Fonte: Portal Corporativo Recursos Humanos.

Na visão dos gestores de recursos humanos, por meio desse instrumento, o colaborador poderá identificar as médias de suas avaliações e compará-las com a nota ideal esperada em cada competência pela alta hierarquia da empresa. Tomando nas mãos esse instrumento, um dos gerentes entrevistados fez o seguinte comentário:

Note que o gestor deste colaborador tem uma excelente percepção sobre as competências por ele demonstradas, a avaliação do gestor é até mesmo superior a própria avaliação do colaborador. Já a equipe oscila entre reconhecimentos, como é o caso das competências relacionadas a trabalho em equipe e foco no resultado e outras menos observadas, como visão estratégica. As notas dos pares são ainda mais conservadoras.

Evidentemente que a análise requer alguns cuidados, pois necessário se faz um cruzamento com o número de respondentes em cada competência. (Relato em entrevista, GSU3)

A área de Recursos Humanos disponibiliza ainda um gráfico radar com o objetivo de proporcionar uma visão geral de como todas as competências são percebidas pelos públicos que as analisaram e quão perto ou longe o colaborador encontra-se do nível esperado (FIG. 9).

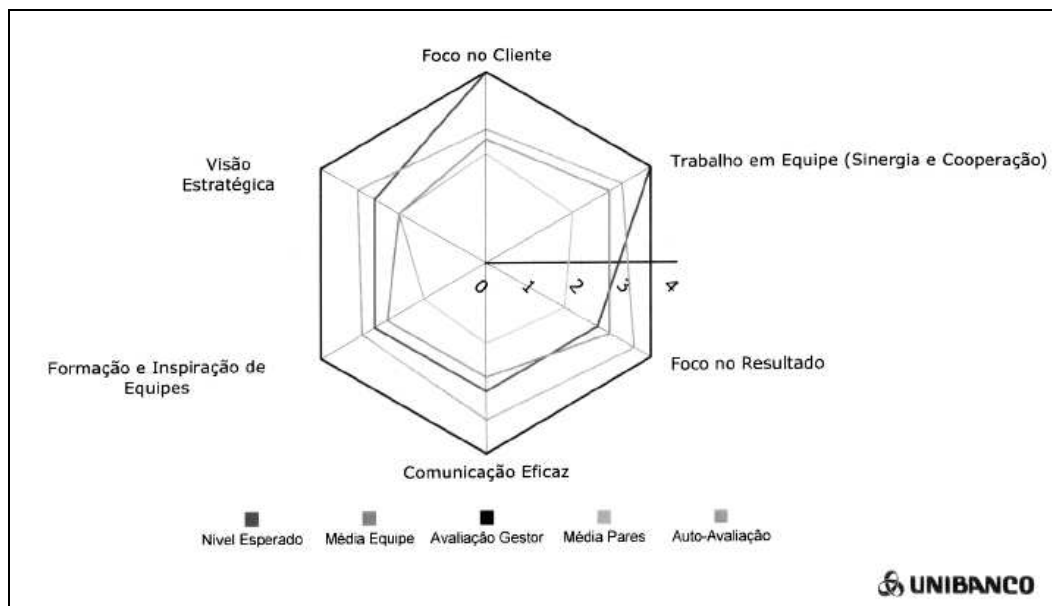


Figura 9: Mapa de Competências.

Fonte: Portal Corporativo Recursos Humanos.

Disponibiliza-se, também, uma tela com comentários, na qual o colaborador visualiza um relatório com todos os comentários a seu respeito. Dessa forma, o funcionário pode analisar quais os comportamentos e atitudes lhes são sugeridos manter, desenvolver ou evitar (Quadro 7).

Equipe
É importante que você comece a:
entender melhor os anseios dos seus colaboradores, questionando-os quanto aos seus objetivos na Instituição, dando a eles a devida visibilidade para que alcancem seus sonhos. Sabe-se que, ao se estabelecerem desafios, tem-se que plantar, regar e colher frutos a médio prazo, e de forma embasada e de qualidade. Quando esses resultados começam a surgir, o apoio àquele que vem contribuindo de forma significativa e com qualidade deve ser ressaltada. Deve identificar esse ponto.
É importante que você continue a:
avaliar ações e atitudes de forma imparcial, como sempre se houve. SER OBJETIVO, TRANSPARENTE E DIRETO NOS RELACIONAMENTOS JUNTO A SUA EQUIPE, NOS RELACIONAMENTOS COM CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS. Valorizar os seus colaboradores e ser organizado sempre!
É importante que você pare de:
Sem comentários. Sempre tem-se algo a melhorar, pois nada e ninguém é perfeito, portanto, cobre-se menos.

Quadro 7: Comentários e Sugestões.

Fonte: Portal Corporativo Recursos Humanos

Segundo salienta um gerente da área de Recursos Humanos de posse dessas informações, cabe a cada colaborador em comum com seu gestor traçar ações efetivas para desenvolver as competências mais exigidas em seu dia-a-dia e considerá-las em seu próximo Contrato de Metas.

Um dado importante observado na pesquisa é o consenso sobre distinção entre o Contrato de Metas e a Avaliação 360°. Para os pesquisados, o Contrato de Metas, como derivado direto do BSC, representa a avaliação técnica do desempenho, por meio de um sistema objetivo de avaliação de *performance*, o qual associa o desempenho a reconhecimento, remuneração de resultados e promoção. Já a Avaliação 360° é entendida como um processo de avaliação de competências e relacionamentos interpessoais.

Em outros termos, os executivos pesquisados, em sua totalidade, não reconhecem a avaliação de desempenho individual (Avaliação 360°) como associada à avaliação do desempenho empresarial (BSC). A percepção é que existe um sistema de avaliação relacionado com metas, em que os colaboradores são avaliados por meio do Contrato de Metas, vinculado ao BSC, e um sistema de avaliação de competências (Avaliação 360°), independentemente do primeiro.

5.2.5 Implementação da Avaliação 360º: pontos positivos e desafios

Na visão da Superintendente de Recursos Humanos, um ponto positivo da adoção desse modelo na empresa reside no fato de que todos os seus gestores são submetidos a um mesmo processo, com acesso irrestrito aos resultados, permitindo uma sensação de equidade.

Alguns gerentes indicam, no entanto, que a avaliação que recebem de seus subordinados é, não raro, impactada “pelos atritos rotineiros da gestão”. Na medida em que, como superiores imediatos, são pressionados a exigir resultados e comportamentos, alguns subordinados confundem tal comportamento como animosidades pessoais. Assim, no momento da avaliação de seu gestor, “carregam mágoas e ressentimentos” que se refletem em uma “avaliação emocional e não profissional das competências observadas”.

Nessa mesma linha, alguns entrevistados desconfiam da isenção da avaliação de pares, assegurando que, em determinadas situações, seus avaliadores são concorrentes diretos a promoções e reconhecimentos e, em decorrência, apresentam-se “conservadores” na avaliação do colega.

Nas duas situações observadas, quando solicitado aos entrevistados apontar uma solução para as questões, foram unânimes em afirmar que a solução passa pela conscientização das pessoas, pelo treinamento e, principalmente, pelo acompanhamento rigoroso, pela área de Recursos Humanos, dos desvios, em especial daqueles ligados a diferenças acentuadas entre a percepção do gestor, dos subordinados e seus pares. Outra observação apontada é que as competências deveriam variar conforme o público avaliador.

Um outro aspecto identificado na pesquisa refere-se à continuidade do processo. Dois executivos da área de gerência questionam os resultados práticos da avaliação, assumem a postura de que não conseguem observar, na prática, que as ações de reconhecimento, promoção e méritos estejam atreladas ao processo de avaliação 360º. Na visão desses executivos, a ferramenta de avaliação de competências é apenas um indicador de caráter educativo, sem conexão com o compromisso de melhoria contínua do profissional.

Durante a coleta de dados das pesquisas, foi possível um encontro com três gestores da área de Recursos Humanos da instituição. Segundo relato desses três

profissionais, a ferramenta de avaliação 360°, adotada pela empresa, foi considerada adequada durante um determinado período, mas, para o atual momento estratégico da área de Recursos Humanos, todo o processo necessita de lapidação. Assim, salientaram, em primeira mão, que, no ano de 2007, tal processo não iria ocorrer e, para 2008, todo o sistema seria reformulado. A seguir, descreve-se relato de uma das gestoras de Recursos Humanos:

Recentemente implantamos o Sistema de Avaliação de Pessoas (SAvP) que unirá, num sistema eletrônico, todas as ferramentas (performance, competências, Jeito Unibanco, PEP), que atualmente são feitas somente no papel. Assim que tivermos todos os dados no mesmo lugar, certamente teremos resultados mais efetivos para um plano de desenvolvimento individual mais adequado à organização. Ou seja, as pessoas conhecerão seus pontos de melhoria, terão uma visão mais consistente para suas carreiras e seu reconhecimento estará cada vez mais atrelado a dados quantitativos e qualitativos que possibilitam remuneração variável, méritos, promoções. A empresa terá seus talentos mapeados, tendo como consequência maior retenção e desenvolvimento. (Relato em entrevista, GRH)

5.3 BSC e Avaliação 360° na Unibanco AIG

A partir do conjunto dos dados obtidos, é consenso entre os entrevistados a distinção entre os instrumentos de Contrato de Metas (associado ao BSC) e a Avaliação 360° (associado à avaliação de competências). Na visão dos respondentes, o Contrato de Metas representa a avaliação formal do desempenho do colaborador, por meio de sistema objetivo de avaliação de *performance* (PDG), que associa o desempenho a reconhecimento, remuneração, promoção e treinamento. Já a avaliação 360° é entendida como um processo de avaliação de competências e relacionamentos, isto, na medida em que os executivos entendem que tal avaliação é “estritamente ligada a relacionamentos interpessoais e a aspectos mais subjetivos”.

Além disso, os respondentes, em sua maioria, salientam não reconhecerem o sistema de avaliação do desempenho individual (Avaliação 360°) como uma avaliação de *performance* organizacional.

A percepção é que há um sistema de avaliação relacionado com metas organizacionais, em que os colaboradores se auto-avaliam (por meio do Contrato de

Metas e BSC), discutida em Comitê de Performance, e um sistema de avaliação de competências, com foco em conhecimentos, habilidades e atitudes relativas ao cliente, trabalho em equipe, comunicação, formação e inspiração de equipes e visão estratégica.

Em outros termos, o BSC constitui um sistema de avaliação considerado objetivo, concreto, com implicações sobre a remuneração e reconhecimento, e a Avaliação 360°, um instrumento que visa favorecer as ações de identificação e desenvolvimento de competências, observando-se uma integração entre as duas metodologias, em termos práticos, que se poderia caracterizar como informal e indireta, na medida em que partem de uma mesma visão de negócios, expressa no BSC. Além disso, os sistemas de suporte a tais metodologias não são, formalmente, integrados.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, busca-se apresentar uma síntese dos principais achados e conclusões deste estudo, suas limitações, bem como recomendações à empresa e a futuras pesquisas sobre o tema.

Este estudo investiga não só a interação entre a avaliação de desempenho empresarial (BSC) e a avaliação do desempenho individual (360º) na empresa Unibanco AIG, como, também, as motivações que levaram a empresa a adotar os modelos em análise, o desenvolvimento do processo de implementação dessas metodologias e impactos sobre a empresa e seus profissionais.

Em termos da adoção do BSC como instrumento de avaliação do desempenho empresarial, foi possível constatar que a empresa adotou, na íntegra, as dimensões propostas por Kaplan e Norton (1997).

Os dados revelam também que a empresa utiliza, por meio de seu BSC – o PDG – indicadores que remetem tanto a resultados tangíveis, como *market share*, faturamento, índice de sinistralidade, lucratividade; quanto outros que remetem ao controle de seus processos, como qualidade no atendimento aos clientes e nível de aprendizagem.

O estudo demonstra, ainda, a motivação dos executivos de alto escalão da companhia, que, ao optarem pela adoção de tal modelo, concentraram-se na busca de um sistema que permitisse o acompanhamento da estratégia, de forma mais clara e mais fácil de ser mensurada e acompanhada. Além disso, viam-no como instrumento favorecedor do alinhamento e comprometimento do conjunto dos profissionais com a visão e objetivos estratégicos e metas da instituição.

Ainda coerentemente com a visão de Kaplan e Norton (1997), o BSC da Unibanco AIG trata-se de ferramenta alinhada à sua cultura e modo de atuação. Concomitantemente, mostrou-se capaz de fornecer métricas precisas ao acompanhamento do negócio desenvolvido pela instituição, bem como de ir além, configurando-se em importante ferramenta de comunicação e planejamento estratégico para “todo o time de funcionários” da instituição.

De forma similar, a motivação para a adoção da ferramenta de avaliação individual, proposta pelo Unibanco (Avaliação 360º), segue os princípios defendidos por Bergamini (1977), ao buscar um sistema que ofereça à empresa a possibilidade

de avaliar o seu potencial humano a curto, médio e longo prazos, identificar os colaboradores que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento e dinamizar a sua política de Recursos Humanos.

É possível, identificar, pela pesquisa, a intenção dos executivos da instituição, ao adotarem o seu modelo de Avaliação 360°, em diagnosticar e, principalmente, identificar *gaps* de competências.

Apesar de receber críticas por parte de alguns entrevistados, a periodicidade semestral para reuniões formais de *feedback* e (re)contratação de metas tem por objetivo, conforme destacam profissionais da área de Recursos Humanos, constituir-se como momentos valiosos para se corrigirem rotas de desempenho e dinamizar a política de Recursos Humanos da instituição.

Ainda em conformidade com autores como Bergamini (1977) e Oberg (1997), os quais definem a redução das subjetividades nos modelos de avaliação do desempenho como um dos principais fatores para seu sucesso, a decisão da empresa de estabelecer, nos contratos de metas individuais, 80% da nota atribuída a critérios objetivos de desempenho, calcados em métricas e com estruturação de apuração institucionalizadas, demonstra coerência com a teoria estudada.

Ressalta-se, ainda, a motivação do alto escalão em proporcionar aos funcionários, por meio da avaliação de desempenho individual, o conhecimento das “regras do jogo” e as expectativas da companhia em relação a seu desempenho.

Em relação ao processo de implantação das ferramentas de avaliação, no caso da avaliação empresarial, os dados corroboram estudos de Figueiredo (2005), os quais recomendam sete variáveis a serem observadas em relação à implantação de um sistema de avaliação do desempenho empresarial: análise crítica, balanceamento entre os indicadores, clareza nas informações, dinamismo, integração, alinhamento à estratégia e aos principais processos organizacionais, participação de diferentes grupos de usuários interessados.

A pesquisa demonstra que a companhia, ao implementar o BSC, iniciou por um diagnóstico do momento em que estava inserida, buscou integrar a equipe de colaboradores nos comitês formais sobre o assunto, alinhar os indicadores à estratégia principal e fomentar a participação de seus colaboradores nesse processo.

Definidas as métricas, comunicou de forma ampla a nova sistemática, em comitês regionais, no Portal Corporativo, e por meio de campanha específica,

denominada “Navegando com o Sucesso”, destinada a disseminar a nova metodologia e cultura de gestão do desempenho organizacional. Esse processo se retroalimenta em reuniões periódicas dos comitês semanais de acompanhamento.

Em relação à avaliação individual, constata-se coerência entre características do modelo da instituição e o preconizado por autores como Lucena (2002), Kouzes e Posner (2003), Levinson (1997) e McGregor (1997), ao enfatizarem sistemas de avaliação individual que assegurem o equilíbrio entre os resultados estabelecidos na missão da empresa, explicitando-se, formalmente, o que se pretende avaliar e criando um ambiente em que as pessoas estejam motivadas a crescer e exerçam suas funções com prazer, não se limitando a cumprir ordens e metas do mês. Nota-se a implantação de um sistema institucionalizado que provê oportunidades mais claras de entendimento pelos envolvidos, de forma a permitir análises e revisões de seus comportamentos e *performances*.

É possível constatar, ainda, a prioridade dada à avaliação do desempenho organizacional, tendo-se 100% do quadro de colaboradores com Contratos de Metas (BSCs individuais) publicado no Portal Corporativo da instituição, e o processo formal de reuniões de *feedback* de aconselhamento estaria baseado nos resultados obtidos da aplicação do modelo. Na implementação, percebe-se um esforço concentrado em comunicação e controle, por parte da área de Recursos Humanos, visando tornar a ferramenta mais acessível e de caráter mais estratégico.

Por outro lado, não é possível afirmar que a organização adota uma avaliação 360º genuína, segundo autores como Reis (2003), Craide (2003), Leme (2005) e McGregor (1997), os quais enfatizam a importância de se avaliar o desempenho individual por meio de diferentes fontes, tanto no ambiente interno como, em alguns casos, no ambiente externo à organização. Ressaltam também a necessidade de se oferecerem elementos para o desenvolvimento coletivo, por meio da combinação de análises realizadas por superiores, pares, clientes e subordinados, contrastando com a auto-avaliação do empregado, permitindo uma compreensão mais ampla dos impactos do próprio comportamento no ambiente de trabalho.

Os resultados demonstram, ainda, a percepção dos respondentes quanto à adoção pela empresa de duas formas de avaliação do desempenho individual. A primeira seria por meio de processo de contratação formal de metas para um período de meses, em que são definidos, de forma clara, os objetivos a serem alcançados pelo colaborador. Ao final desse período, os resultados são apurados e

avaliados pelo gestor. Em um comitê de Recursos Humanos, essas avaliações são validadas e resultam em um processo formal de *feedback* e *coaching*.

Em outro processo, a instituição estabelece um rol de competências, que almeja serem desenvolvidas por seus colaboradores, e que é submetido ao próprio colaborador, a seus gestores e pares para indicação, em sistema de dados previamente estabelecido, se são observadas ou não no dia-a-dia do avaliado.

Esse processo é realizado com periodicidade anual e os resultados são encaminhados ao avaliado para análise. Nota-se, nesse processo, a ausência de reuniões formais de *feedback*, algo que diversos respondentes salientam como importante para a aprendizagem.

Além disso, convém salientar que esse processo não possui a mesma periodicidade que a avaliação do Contrato de Metas (associada ao BSC), o qual os colaboradores tendem a valorizar mais que a avaliação individual 360°.

Em outros termos, a avaliação de competências perde em conteúdo objetivo e métricas, bem como, parcialmente, atende à prerrogativa de levar ao funcionário reflexões sobre impactos de seu comportamento na sua *performance* da organização.

Quanto aos impactos organizacionais identificados no estudo, em relação ao BSC, os dados indicam que os funcionários conhecem com propriedade a ferramenta, aceitam sua aplicabilidade e parecem engajados em transformá-la em instrumento diferencial para subsidiar o acompanhamento e alcance dos objetivos organizacionais. As metas definidas no PDG freqüentemente são superadas, e as campanhas no âmbito da perspectiva financeira apresentam crescimento consistente no que tange a lucratividade e volume de faturamento.

Já os resultados relacionados à perspectiva de clientes demonstram solidez dos indicadores, ao apontarem para uma maior participação em *market share* e satisfação dos clientes, assim como os processos da companhia sofrem evolução no que tange a indicadores como evolução das centrais de atendimento e atendimento a sinistrados.

É interessante observar, quanto à perspectiva pessoas, que, em relação à aprendizagem, os entrevistados demonstram envolvimento com o processo. Todos eles demonstram, também, conhecimento da ferramenta, participação nas discussões de metas a serem alcançadas e são unânimes em afirmar que essa sistemática tem importante papel no crescimento vivenciado pela empresa. Apontam

que os comitês semanais do PDG são importante fonte de análise de aderência entre estratégia e ações para possíveis correções de rotas. Segundo eles, esse fórum tem permitido à empresa troca de experiências, adoção de melhores práticas, eliminação de ruídos na comunicação e promoção de um ambiente organizacional mais saudável.

Quanto a impactos do processo de avaliação individual, os resultados demonstram que os pesquisados reconhecem a importância de um processo formal de avaliação e valorizam, de maneira especial, o sistema de Contrato de Metas. Consta-se que esse instrumento é de pleno conhecimento do público pesquisado e há uma real preocupação em se superar os objetivos nele listados.

Por outro lado, evidencia-se percepção quanto a baixos níveis de aplicabilidade do processo de avaliação de competências (Avaliação 360º) adotada, considerada muito relacionada a fatores de *feedback* e a aspectos comportamentais. Permeia, ainda, sobre esse processo desconfiança quanto às reais motivações dos pares ao avaliar um possível “concorrente” à promoção e carreira.

Respondendo à pergunta principal sobre até que ponto observa-se interação entre os dois construtos pesquisados: avaliação empresarial (BSC) e avaliação individual (360º), pode-se afirmar, com base nos resultados, que ela ocorre de forma parcial.

No que tange à avaliação individual estabelecida pelo sistema de Contrato de Metas, a interação é significativa. Os achados demonstram, ainda, coerência entre os objetivos traçados no PDG, que correspondem às metas organizacionais, e os objetivos delineados, em processo em cascata, nos contratos individuais de cada colaborador. Todas as quatro perspectivas do BSC são indicadas como presentes no PDG e, de igual forma, nos contratos de metas. Os respondentes demonstram, também, conhecer a estratégia e quanto os impactos de sua atuação poderão influir nos resultados alcançados pelo grupo.

Não obstante a ferramenta de avaliação de competências (Avaliação 360º) ser indicada como de valor para a instituição e atender aos objetivos de aprimoramento da equipe, não é possível afirmar que exista interação direta entre esse processo e os objetivos traçados no PDG. Na verdade, não se identifica relação clara entre a seleção de indicadores de competências e as metas estabelecidas no PDG. A diferenciação entre o comportamento observável de determinada competência não assegura literalmente que seja alcançado

determinado objetivo organizacional. Seria possível inferir que os indivíduos poderiam até reunir as competências necessárias para atingir os resultados organizacionais, mas não se constata uma associação formal e direta entre essas competências, definidas na Avaliação 360º, e o instrumento de mensuração da *performance* organizacional investigado. Complementa-se que os sistemas de apoio (registro) utilizados por tais metodologias, igualmente, não se mostraram integrados.

Visando à continuidade e aprofundamento dos achados deste estudo, sugerem-se novos que venham a agregar conteúdo, ampliando, notadamente, conhecimentos na área de avaliação do desempenho individual, em especial a avaliação 360º, principalmente no que tange à sua implementação e impactos organizacionais e pessoais advindos da adoção desse instrumento.

Aventa-se, também, a possibilidade de novos estudos que permitam avaliar, junto a outros grupos amostrais, as validades convergentes dos construtos incluídos na pesquisa, o que levaria a confirmar ou contestar os achados aqui obtidos junto a outros públicos e organizações. Faz-se importante o estudo em organizações de diferentes portes, setores de atuação e tipos de controle acionário.

Recomendam-se, ainda, estudos complementares, utilizando outras abordagens teóricas e metodológicas, os quais venham a proporcionar uma compreensão mais ampla dos construtos pesquisados.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Perseu: Pesquisa em Ciências Sociais. *In*: HIRANO, Sedi. (Org.). **Pesquisa Social: projeto e planejamento**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979, p. 21-88.

ALMEIDA, Simone. MARTINS, Rui.; KOVALESKI, João Luiz. . **Metodologias para avaliação do desempenho organizacional**. ENEGEP. Florianópolis –SC. Novembro, 2004.

ARAÚJO DE ALMEIDA, Luis Cláudio. **Avaliação do desempenho empresarial**. MBA Empresarial – Fundação Dom Cabral. Brasília. 2001.

BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BEATTY, Richard.; BECKER, Brian,; HUSELID, Mark. **Scorecard: para recursos humanos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. BOOG, Gustavo e Magdalena. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. vol. II Avaliação de desempenho.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: Interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Francisco Alves, 1977.

BERGAMINI, Cecilia. W. **Avaliação do Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1971.

BERGAMINI, Cecilia. W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício, *et al.* **Gestão de Desempenho por Competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências**. São Paulo: Enanpad, 2005.

BRUYNE, Paul *et al.* **A dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1988.

BUOSI, Thiago. **Sistemas de Medição do Desempenho: Uma análise e proposição de um roteiro para sistematização do processo de definição de requisitos**. VI SemeAd, Depto. Engenharia de Produção. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

CAMPOMAR, M. C. Do uso do estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração da USP**, v. 26, n. 3, p.95-97, jul./set. 1991.

CASTRO, José Márcio de. **Métodos e técnicas de pesquisa**: uma introdução. Belo Horizonte: 2000 (Material eletrônico).

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

CRAIDE, Aline; ANTUNES, Eliane Di Diego. **Avaliação de desempenho 360º**: os impactos na gestão de pessoas. Resumo 493. Porto Alegre: EnEO, 2004.

EDWARDS, M., EWEN, A. **Feedback de 360 graus**. HSM Management, 6, p.40-44. jan./fev. 1998.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional**: um estudo empírico. São Paulo: USP, 2004.232p (Tese de Doutorado).

FIGUEIREDO, J. R. M. **Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard**. Florianópolis: UFSC, 2002.158p. (Dissertação de Mestrado).

FIGUEIREDO, Moacyr A. D.; MACEDO-SOARES, Teresia. D. L. **Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição do desempenho organizacional**. Gestão & Produção, v. 12, p. 305-315, maio-agosto, 2005.

HOURNEAUX, Flávio Júnior; RUIZ, Fernando Martinson. A evolução dos métodos de mensuração e avaliação de desempenho das organizações. São Paulo, **Enanpad** – ESO A-1696, 2005.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIMURA, Hebert; SUEN, Alberto S.; MORI, Roberto M.; ISHIKAWA, Sérgio. **Avaliação do desempenho empresarial**: em novos ambientes competitivos através do Balanced Scorecard. IV SemeAd, Depto. Engenharia de Produção. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

KOUZES, James. M.; POSNER, Barry. Z. **Desafios da liderança**. A fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 321-355.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEVINSON, Harry. Avaliação de que desempenho? Gestão de pessoas não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.

LODI, João Bosco. Administração por objetivos: um balanço. São Paulo, **Rae**. 2604, 1970.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamentos, São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

LUIZ, Ivone Gonçalves. A eficiência do Balanced Scorecard medida por meio do EVA: o caso da Cia. Suzano de Papel e Celulose. São Paulo, **Enanpad** – CCG 2701, 2004.

MACEDO, Marcelo Alvaro; SILVA, Fabricia Farias. Análise do desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. São Paulo, **Enanpad** – CCG 810, 2004.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa em Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MCGREGOR, Douglas. Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. gestão de pessoas não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations and Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. FEA USP. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 1, n. 3, São Paulo, 1996.

OBERG, Winston. Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. gestão de pessoas não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho uma abordagem sistêmica**. São Paulo: LTR, 1991.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho – Nova Abordagem**. 6. ed. São Paulo: Ltr, 1996.

QUARESMA, Silvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevista em ciências sociais. **Revista eletrônica de pós-graduação**. UFSC, vol.2, n.1, p-68-80. Florianópolis. 2005.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**. São Paulo: Atlas, 2003.

REIS, Germano. A prática do feedback 360 graus. **Revista da ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing**, out. 1998.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais e requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte. 2002.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Fatores de Pressão e insatisfação em Áreas de Atendimento ao Público**: Um estudo em empresa Mineira do Setor de Serviços. Tese (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 1977.

SKINNER, Wickham. O caso do estudo de caso: a preferência metodológica na produção discente do núcleo de pós-graduação em administração da Universidade Federal da Bahia. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.9, n 3. São Paulo. Julho/setembro, 1997.

THOMPSON, Cheryl Bagley. Basics of research: qualitative research. College of Nursing. **Air Medical Journal. University of Utah**. Salt Lake City. 17:2. april – juin. 1998.

TRIVIÑOS, Augusto W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Thomas. **O capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL (BSC) E DO DESEMPENHO INDIVIDUAL (360º) EM UMA INSTITUIÇÃO BRASILEIRA

- 1) Na sua opinião, que motivos levaram a instituição à adoção do BSC?
- 2) De que forma se deu a tomada de decisão, pela empresa, quanto à sua adoção? Você participou desse processo de tomada de decisão? De que forma?
- 3) Como se deu o processo de comunicação quanto à adoção do BSC como método de avaliação empresarial?
- 4) Você participou do processo de construção do BSC da empresa? E de sua área? De que forma?
- 5) Como foi planejada a implantação e quais as fases deste projeto? Qual área foi responsável pelo projeto? Qual foi o papel dessa área? E o papel de sua área? E o seu?
- 8) Como se deu a construção do BSC de sua área? Como foram definidos os objetivos estratégicos? E os indicadores?
- 9) Na sua visão, quais são as principais virtudes deste método? Quais pontos poderiam ser aprimorados/revistos?
- 10) Como você avalia o processo de implementação do BSC da empresa? E de sua área? Como você avalia esta metodologia?
- 11) Como você avalia o envolvimento das pessoas da empresa com esta ferramenta? E de sua área?

- 12) Que sugestões você daria para melhorar o processo de avaliação do desempenho por meio do BSC?
- 13) Na sua visão, quais os impactos da adoção do BSC para a empresa? E para as pessoas?
- 14) Na sua opinião, que motivos levaram a empresa à adoção da metodologia de Avaliação 360°?
- 15) Você participou do processo de decisão quanto à adoção desta metodologia? Em caso afirmativo, de que forma?
- 16) Como se deu processo de comunicação e adoção da avaliação 360° na empresa? Quais foram as fases desse projeto? De que forma as pessoas foram mobilizadas para o processo?
- 17) Você participou do processo de implantação da avaliação 360° na empresa? E na sua área? De que forma?
- 18) Como se deu o planejamento e a implantação desta metodologia na sua área? Como se deu seu envolvimento das pessoas?
- 19) Como se dá o processo de avaliação 360°? Descreva.
- 20) Você possui contrato formal de objetivos? Como são definidas e realizadas as reuniões de contratação? E de avaliações?
- 21) Como você avalia as reuniões de contratação e avaliações?
- 22) Qual a periodicidade a que você tem acesso aos contratos e ou resultados da avaliação 360°?
- 23) Que pontos positivos você atribui a esse método? Que aspectos poderiam ser aprimorados/revistos?
- 24) Que sugestões você daria para melhorar o processo de avaliação do desempenho na empresa?

- 25) Na sua visão, quais os impactos da adoção da Avaliação 360º para a empresa? E para as pessoas?
- 26) Em linhas gerais, como você avalia o método de avaliação 360º?
- 27) Como você avalia a relação custo-benefício desta ferramenta?
- 28) No seu contrato de objetivos, constam as perspectivas do BSC: Financeira, clientes, processos e aprendizagem?
- 29) Na sua opinião, suas metas, expressas no contrato de objetivos são coerentes com as metas expressas no BSC de sua área? Explique.
- 30) De modo geral, você percebe integração entre os objetivos estabelecidos pela empresa no BSC e os objetivos traçados nos contratos individuais? De que forma?
- 31) Na sua opinião, a instituição promove uma integração entre as duas ferramentas? De que forma?
- 32) Quais os impactos que você observa, para a empresa, decorrentes da adoção desses modelos de avaliação? Na sua opinião, eles são integrados? De que forma?

APÊNDICE 2

CONTRATO DE METAS		
Nome: _____	Cadastro: _____	CONCEITO: _____
Área: _____		
Cargo: _____	Período: _____	TOTAL _____
Avaliador: _____		
Passo 1 – OBJETIVOS DO CONGLOMERADO		
UNIBANCO - O QUE QUEREMOS AGORA 1- Agressiva busca de escala 2- Maximização contínua da eficiência 3- Domínio efetivo do ciclo de crédito e cobrança 4- Desenvolvimento acelerado de nossos talentos		
Passo 2 – OBJETIVOS DA UNIDADE ALINHADOS AO PDG		
Agressiva Busca de Escala 1- Conquista de contas em grande escala, originadas em convênios com órgãos públicos e licitações. 2- Integração dos clientes dos diversos canais para venda cruzada – Cross Sell 3- Conquista de novos Pabs/ Cavs e Cashs nos órgãos públicos 4- Conquista de novos convênios de consignação nos órgãos públicos. 5- Viabilizar a conquista de contas correntes e produção de cpp consignado através da Rede/Pabs e de Correspondentes Bancários Maximização contínua da eficiência 1- Nas Licitações, conquista de contas baseada em régua de rentabilidade (VPL, TIR e B.Even) pré-definida pela Controladoria 2- Atuação cruzada em clientes a partir de banco de dados integrado de canais, para venda de contas corrente, cpp consignado e outros produtos. 3- Na conquista de contas individuais utilizar os critérios pré-definidos de crédito e segmentação. 4 – Garantir aderência às normas e procedimentos definidos para gestão dos contratos vigentes (Licitações, Convênios e Correspondentes Bancários). Domínio efetivo do ciclo de crédito e cobrança do CPP consignado 1- Acompanhar os processos de implantação e manutenção dos convênios com Crédito , TI, Produtos , OP e Cash Desenvolvimento acelerado de nossos talentos 1- Assegurar qualificação das equipes para atingimento dos objetivos da área 2- Disponibilizar acesso às ferramentas que assegurem qualidade de entrega nos objetivos		
Passo 3 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ÁREA/DIRETORIA		
1- Contribuir c/o plano de crescimento de base de clientes realizando novos convênios com órgãos públicos, utilizando força de vendas dedicada e correspondentes bancários 2- Ofertar produtos e serviços que permitam aos clientes concentração de seu relacionamento c/ Ubb 3- Viabilizar o crescimento da carteira de CPP consignado realizando novos convênios e incentivando a produção através da Rede/Pabs e Correspondentes Bancários 4- Assegurar o alto padrão de atendimento em todos os convênios relacionados ao Poder Público.		

ESCALA DE AVALIAÇÃO
9 e 10 DESTAQUE - Profissional tem: - desempenho reconhecidamente consistente e acima do esperado para o seu nível. - desempenho excepcional se comparado c/ profissionais da equipe e de outras equipes da Diretoria . - desempenho que pode ser usado como referência.
7 e 8 ACIMA DO ESPERADO - Profissional tem: - desempenho acima do esperado para o seu nível. - desempenho consistente reconhecido, principalmente, em situações críticas .
5 e 6 DENTRO DO ESPERADO - Profissional tem: - desempenho dentro do esperado para o seu nível. - desempenho consistente nas situações cotidianas de trabalho .
3 e 4 PRÓXIMO DO ESPERADO - Profissional tem: - desempenho próximo ao esperado para o seu nível. - desempenho inconsistente , necessitando de aprimoramento, tendo em vista a ocorrência de erros de baixo impacto (para si e/ou para outros).
1 e 2 ABAIXO DO ESPERADO - Profissional tem: - desempenho abaixo do esperado para o seu nível. - desempenho inconsistente , necessitando de elevado aprimoramento, tendo em vista a ocorrência de erros de alto impacto (para si, para outros e/ou para a área)

Nome: _____	Cadastro: _____	CONCEITO: _____
Área: _____		
Cargo: _____	Período: _____	TOTAL _____
Avaliador: _____		

Passo 4 - PLANO DE TRABALHO				
PRINCIPAIS INICIATIVAS DO PERÍODO COM BASE NAS 4 PERSPECTIVAS DO PDG	PESO (%)	AUTO-AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO DO GESTOR	AVALIAÇÃO FINAL
PERSPECTIVA RESULTADO				
Atingir saldo em carteira de seguros total de R\$ 5 milhões no final de 31/12/2007	30%			
Crescer em 15% o volume de vendas de seguro vida no período de 12/2006 a 12/2007	20%			
PERSPECTIVA CLIENTES				
Carteira de 12.160 clientes ativos para 16.312 clientes em 31/12/2007	15%			
PERSPECTIVA INTERNA				
Manter os índices de qualidade com no máximo 5% de vendas com reclamações no sac.	15%			
TOTAL	80%			

PERSPECTIVA APRENDIZADO & CRESCIMENTO					
Competência Corporativa - Foco no Cliente	Aumentar o relacionamento com os clientes, hedges de órgãos e deptos. do setor público. Efetuar visitas no sentido de ficar próximo dos administradores municipais, estaduais, federais e judiciário.	10%			
Competência Corporativa - Trabalho em equipe	Criar um ambiente harmonioso entre a equipe, buscar interação constante com a hierarquia. Interagir de forma profissional e adequada com os pares e buscar total integração com os Diretores Regionais, gestores de agência e hedges de macrorregião.	10%			
TOTAL		20%			
TOTAL GERAL		100%			
Nome: _____ Cadastro: _____ CONCEITO: _____ Área: _____ Cargo: _____ Período: _____ TOTAL _____ Avaliador: _____					
Passo 5 - ENTREGAS ADICIONAIS / NÃO PREVISTAS					
Você pode inserir neste campo as entregas que não tenham sido previstas no início do período e que poderão ser consideradas, pelo gestor, no momento da avaliação de performance.					

Passo 6 - COMENTÁRIOS ADICIONAIS

Seu gestor e/ou você devem listar os comentários sobre sua performance no período, assim como possíveis sugestões para o próximo período.

APÊNDICE 3

Foco no Cliente

Comportamentos apresentados		
	Sim	Não
Demonstra comprometimento com os clientes externos e internos.		
Compromete-se com a rapidez e qualidade nas respostas aos problemas.		
É curioso, criativo e não se contenta com a primeira resposta aos problemas.		
Conhece bem os produtos e serviços que pertencem ao seu escopo de atuação.		
Entre as soluções apresentadas ao cliente, propõe a mais simples e adequada.		
Busca integração com outras áreas do conglomerado.		
É flexível e atende prontamente às mudanças de necessidades dos clientes.		
Toma iniciativa para agilizar processos que levam ao melhor atendimento.		
Leva em conta as prioridades do cliente no processo de tomada de decisão.		
É inovador, antecipa as necessidades dos clientes com soluções à frente dos concorrentes.		
Transmite a visão do cliente a outras áreas/unidades do conglomerado.		
Estimula a construção de relacionamentos duradouros.		
Não apresenta nenhum dos comportamentos descritos abaixo.		
Não se aplica / não tenho condições de avaliar		

Fonte: Portal Corporativo – Recursos Humanos

Trabalho em Equipe

Comportamentos apresentados		
	Sim	Não
É aberto a diferentes situações de trabalho.		
Identifica-se com outras pessoas.		
Compartilha informações e conhecimentos com os demais colegas de equipe.		
Busca integração com o trabalho de outras pessoas do grupo.		
É franco e direto com os membros da equipe, mas sempre com respeito.		
Contribui com idéias e atitudes realizáveis.		
Compartilha o conhecimento com a equipe.		
Sabe ouvir os demais componentes do grupo, sendo receptivo a argumentos contrários consistentes.		
Motiva o grupo a fazer sempre mais e melhor.		
Inspira o grupo a participar da tomada de decisão, mantendo agilidade.		
Estimula a colaboração dos membros de sua equipe com outras áreas do conglomerado, visando ao melhor resultado da organização.		
Garante a existência de metas cruzadas com outras áreas do conglomerado.		
Não apresenta nenhum dos comportamentos descritos abaixo.		
Não se aplica / não tenho condições de avaliar		

Fonte: Portal Corporativo – Recursos Humanos

Foco no resultado

Comportamentos apresentados		
	Sim	Não
Demonstra disciplina e comprometimento ao realizar suas tarefas.		
Busca sempre superar suas metas com eficiente controle de custos.		
Tem agilidade e qualidade no desempenho do seu trabalho.		
Encara obstáculos como desafios.		
Estabelece objetivos audaciosos para si.		
Sente-se estimulado a assumir maiores responsabilidades e novos desafios.		
Identifica mudanças nos ambientes interno e externo e avalia seus riscos e impactos.		
Traça planos e metas para obter maior eficiência e resultados excepcionais para sua equipe.		
Acompanha os resultados de sua área, do Unibanco e de seus concorrentes.		
Busca resultados agressivos para sua área, sem perder de vista os interesses do conglomerado.		
Toma decisões que visam maximizar o resultado financeiro do conglomerado e gerar valor econômico para os acionistas.		
Assegura a meritocracia inquestionável, cultua a boa ambição e recompensa do bom desempenho.		
Não apresenta nenhum dos comportamentos descritos abaixo.		
Não se aplica / não tenho condições de avaliar		

Fonte: Portal Corporativo – Recursos Humanos

Comunicação Eficaz

Comportamentos apresentados		
	Sim	Não
Demonstra fluência com a linguagem.		
Organiza suas idéias antes de falar, sendo claro e objetivo.		
Vai direto ao ponto. Faz-se entender.		
Reforça em sua comunicação as atitudes que valorizamos.		
Age conforme seu discurso.		
Aceita críticas sem postura defensiva e critica construtivamente.		
Adapta seu discurso aos interlocutores.		
É efetivo na comunicação e utiliza meios adequados ao impacto desejado.		
Estimula a troca de informações e experiências.		
Dissemina a cultura e as atitudes valorizadas pela organização.		
Usa a comunicação como meio para alinhamento estratégico da área.		
Inspira todos de sua unidade na direção do objetivo do conglomerado.		
Não apresenta nenhum dos comportamentos descritos abaixo.		
Não se aplica / não tenho condições de avaliar		

Fonte: Portal Corporativo – Recursos Humanos

Formação e Inspiração de Equipe

Comportamentos apresentados		
	Sim	Não
Coordena a execução das atividades de uma equipe.		
Entende a importância do seu papel como formador e inspirador de equipes.		
Fornecer <i>feedback</i> constante visando ao reconhecimento e ao desenvolvimento do colaborador.		
Estimula o trabalho em equipe e a sinergia do grupo.		
Mantém abertura para que o ambiente de trabalho seja alegre e descontraído.		
Delega tarefas e responsabilidades de acordo com o perfil do colaborador.		
Monitora e estimula a melhoria da <i>performance</i> dos membros da equipe.		
Age e avalia com imparcialidade, com base em meritocracia.		
Estimula e reconhece as atitudes alinhadas ao Jeito Unibanco.		
Estimula e suporta o desenvolvimento das pessoas oferecendo desafios.		
Estimula e reconhece o comprometimento com as metas do conglomerado.		
Forma equipes de alta <i>performance</i> , identifica sucessores dentro de sua área e prepara as futuras lideranças do conglomerado.		
Não apresenta nenhum dos comportamentos descritos abaixo.		
Não se aplica / não tenho condições de avaliar		

Fonte: Portal Corporativo – Recursos Humanos

Visão Estratégica

Comportamentos apresentados		
	Sim	Não
Entende a estratégia de sua área.		
Estabelece o foco de suas ações com base na estratégia de sua área.		
Conhece a estratégia dos concorrentes.		
Ajuda na definição de iniciativas para o alcance da visão de futuro da área.		
Entende a estratégia do conglomerado.		
Define metas para sua equipe alinhadas à estratégia da área.		
Alinha os interesses da área aos objetivos de longo prazo do conglomerado.		
Contribui para a criação de uma visão de futuro para sua área.		
Mobiliza a prática de ações para o alcance de visão de futuro da área.		
Antecipa cenários externos e avalia o impacto de tendências ou eventos futuros nos planos de sua área.		
Adapta diretrizes, políticas e processos aos novos cenários.		
Contribui para a definição e implementação da estratégia da sua unidade e do conglomerado.		
Não apresenta nenhum dos comportamentos descritos abaixo.		
Não se aplica / não tenho condições de avaliar		

Fonte: Portal Corporativo – Recursos Humanos