

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MICHELE SILVA HOLANDA

**O ALINHAMENTO ENTRE INDICADORES DE RESULTADOS  
ORGANIZACIONAIS E DE PESSOAS: PROPOSIÇÃO DE UM  
MODELO-DIAGNÓSTICO**

FORTALEZA  
2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MICHELE SILVA HOLANDA

**O ALINHAMENTO ENTRE INDICADORES DE RESULTADOS  
ORGANIZACIONAIS E DE PESSOAS: PROPOSIÇÃO DE UM  
MODELO-DIAGNÓSTICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

**Área de Concentração**

Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos

**Orientador**

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

FORTALEZA  
2007

MICHELE SILVA HOLANDA

**O ALINHAMENTO ENTRE INDICADORES DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS E DE PESSOAS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO-DIAGNÓSTICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre, na área de concentração Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

\_\_\_\_\_ em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.

COMISSÃO EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz  
Universidade Federal do Ceará - UFC  
Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mônica Cavalcanti Sá de Abreu  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof. Dr. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte  
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

A Deus, em quem acredito acima de tudo, por ter me dado forças para seguir meu caminho.

Aos meus pais, Celso e Tânia, pelo apoio e incentivo ao longo desse processo.

Aos meus filhos, Priscilla e Rafael, com amor, por serem os melhores frutos de toda a minha vida.

## AGRADECIMENTOS

O Mestrado é uma caminhada, acima de tudo um aprendizado, não só de conhecimentos, mas uma verdadeira lição de vida. A caminhada é longa, prazerosa, mas cheia de angústias e incertezas, onde amadurecemos muito. Ao longo desse processo, fazemos novas amizades, deixamos outras de lado pela falta de tempo, sacrificamos o convívio familiar com o propósito de atingir nosso objetivo. Muitas pessoas contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade, umas com bem mais intensidade, outras apenas em alguns momentos, mas todas foram fundamentais para que essa missão fosse cumprida. Deixo aqui os meus mais sinceros agradecimentos a todos os que conviveram comigo nesse período, e que de alguma forma me ajudaram a transpor todos os obstáculos. Um agradecimento especial:

Em primeiro lugar, a Deus, que me deu forças nos momentos mais difíceis e com Quem pude contar em todas as horas, com Quem dividi as angústias e alegrias do meu dia-a-dia ao longo desses dois anos.

Aos meus filhos, Priscilla e Rafael, que tão bem compreenderam minha ausência em momentos importantes. A vocês dois, dedico todo o meu amor e a vontade de vencer.

Aos meus pais, Celso e Tânia, pelo apoio, por estarem sempre acreditando no meu potencial e investindo na minha capacitação.

Às minhas irmãs, Milene e Daniela, pela paciência com que ouviram minhas lamúrias e me consolaram nos momentos em que me senti angustiada.

Ao Antônio, meu companheiro de tantos anos, pela compreensão, pelo consolo e pelo carinho ao longo dessa caminhada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz, por sua dedicação como condutor desse processo, com intervenções, críticas e reflexões que abriram novos horizontes. Por sua forma séria e educada de orientar, fazendo com que a pesquisa fosse feita de maneira profissional. Pelas horas difíceis, quando a palavra foi amiga e motivadora, e pelas horas alegres, em que mostrou o prazer de estar elaborando este trabalho comigo.

Ao Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, Coordenador do MPA, por sua dedicação e disponibilidade ao longo desse período.

Aos Prof. Dr. Sérgio Forte e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mônica Abreu, pela participação na banca examinadora.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração, pela troca de experiência e conhecimento.

Aos amigos do Mestrado, que tanto contribuíram para o meu crescimento ao longo dessa caminhada. Não podendo citar o nome de todos, deixo os meus sinceros agradecimentos à turma do MPA 2004, em especial a Clarissa e ao Leandro, que fizeram parte da maioria dos meus

trabalhos de equipe, parabenizando-os pelo comprometimento, espírito de equipe e amizade. Vocês foram uma das minhas maiores descobertas desse período.

Aos meus amigos de trabalho, que tiveram a paciência de conviver comigo nesses dois anos e meio e que espantaram o desânimo, quando ele insistia em aparecer. A força de vocês levantou o meu espírito em momentos cruciais.

A Renata Coelly, minha amiga especial, que tantas vezes me incentivou, contribuindo com sua eterna disponibilidade em ajudar, dando apoio e torcendo para que eu chegasse lá.

A Hirma Praxedes, que, com serenidade, conhecimentos e bondade, me fez buscar energia aonde eu achava que não existia mais. Não me vou esquecer de seus ensinamentos, sua doçura e seu profissionalismo.

A Rose Palmeira, professora, amiga e companheira, que esteve presente nos momentos em que precisei, sempre solícita e disposta a colaborar, acreditando no meu trabalho, sendo um verdadeiro exemplo de luta.

Aos bancos pesquisados, que me receberam e permitiram que eu conhecesse sua estrutura e processos; e aos colaboradores que responderam à entrevista, proporcionando os dados necessários para que esta pesquisa fosse concluída.

## RESUMO

O trabalho tem como objetivo propor um modelo diagnóstico que permita avaliar o alinhamento entre os indicadores de resultados organizacionais e os indicadores de desempenho das pessoas. O pressuposto é de que a concepção de um modelo dessa natureza é factível, desde que se consiga representar quantitativamente e de uma maneira simplificada essa relação. A princípio, foi feita revisão bibliográfica sobre os fundamentos da gestão estratégica, avaliação de desempenho organizacional e de pessoas, sistemas e métodos de avaliação de desempenho. Após a revisão bibliográfica e com base nas premissas dos sistemas e modelos pesquisados, elaborou-se o modelo diagnóstico organizacional para o cargo de gerente de unidade, tendo sido empreendida pesquisa de campo, com o objetivo de testar o modelo em três instituições financeiras públicas da cidade de Fortaleza. O modelo é composto por cinco níveis, denominados dimensões, perspectivas, subdimensões, itens de verificação e desdobramentos. Percebeu-se que a ferramenta é sensível às três dimensões do modelo proposto, além de constatar-se a sua viabilidade e utilidade para o processo decisório. Observou-se a necessidade de se adaptar os itens de verificação aos cargos em análise, conforme as características de cada espaço ocupacional, sendo essa condição primordial para que o modelo proposto traduza a realidade das empresas e facilite o processo decisório. A relevância do sistema de pesos também foi abordada, com sugestões de modificação do sistema em consonância com as estratégias de cada organização que vier a adotar o modelo proposto.

**Palavras-chave:** gestão estratégica. gestão de pessoas. avaliação de desempenho. indicadores de resultado. sistemas de medição de desempenho.

## ABSTRACT

The research aims at proposing a diagnosis model that allows the evaluation of the agreement between the indicators of organizational results and those of people's performance. The presupposition is that the conception of a model of such a nature is feasible, as long as one is able to represent that relation quantitatively and in a simplified way. First, we made the organizational results about the fundamentals of the strategic management, evaluation of organizational performance and of people, systems and methods of performance evaluation. After the literature review and based on the premises of the systems and models investigated, we designed the organizational diagnosis model for the unit manager's position. For that purpose, we conducted a field research aiming to test the model in three public financial institutions of the city of Fortaleza. The model is composed of five levels, called dimensions, approaches, sub-dimensions, verification items and developments. We noticed that the tool is sensitive to the three dimensions of the proposed model, and we also confirmed its viability and usefulness to the decision making process. Besides, we observed that it was necessary to adapt the verification items to the positions under analysis, according to the characteristics of each occupational space, with that condition being crucial for the proposed model to represent the reality of the companies and to facilitate the decision making process. The relevance of the weights' system was also dealt with and there were suggestions about the modification of the system in according to the strategies of each organization that would adopt the proposed model.

**Keywords:** strategic management, people management, performance evaluation, result indicators, systems of performance evaluation.



## LISTA DE FIGURAS

1 Processo da Gestão Estratégica .....	27
2 Modelo de Sistemas Gerenciais .....	56
3 Família de Medidas do Desempenho <i>Quantum</i> .....	58
4 Modelo <i>Quantum</i> .....	59
5 Modelo de Excelência da Gestão .....	65
6 Modelo de 1000 pontos.....	66
7 The SIGMA Managment Framework .....	72
8 Fontes de <i>feedback</i> em um processo com múltiplas fontes .....	87
9 Sistema para definição de metas individuais, planos de desenvolvimento e carreira ..	88
10 Estrutura e hierarquia do Modelo Diagnóstico Organizacional .....	118
11 Representação, por pontos, do Modelo Diagnóstico Organizacional .....	120
12 Representação, por pontos, da dimensão alinhamento com a estratégia – perspectiva quantitativa .....	138
13 Representação, por pontos, da dimensão alinhamento com a estratégia – perspectiva qualitativa .....	140
14 Representação, por pontos, da dimensão gestão de processos de avaliação organizacional – perspectiva quantitativa .....	141
15 Representação, por pontos, da dimensão gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas – perspectiva qualitativa .....	142
16 Representação, por pontos, da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas .....	143

## LISTA DE QUADROS

1 As nove variáveis do desempenho .....	53
2 Dimensões, perspectivas e subdimensões do Modelo Diagnóstico Organizacional .....	119
3 Itens de verificação da dimensão alinhamento com a estratégia – perspectiva quantitativa .....	125
4 Itens de verificação da dimensão alinhamento com a estratégia – perspectiva qualitativa .....	127
5 Itens de verificação da dimensão gestão de processos de avaliação organizacional – perspectiva quantitativa .....	129
6 Itens de verificação da dimensão gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas - perspectiva qualitativa .....	130
7 Itens de verificação da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas ...	132
8 Exemplificação da pontuação/peso dimensão alinhamento com a estratégia – perspectiva quantitativa – subdimensão econômico-financeira .....	146

## LISTA DE TABELAS

1 Sistema de peso/pontuação das dimensões e perspectivas do modelo proposto .....	136
2 Categorias do modelo proposto .....	144
3 Sistema de peso/pontuação das dimensões e perspectivas do modelo proposto .....	151
4 Dimensão alinhamento com a estratégia – perspectiva quantitativa – Organização A	157
5 Dimensão alinhamento com a estratégia - perspectiva qualitativa – Organização A ...	159
6 Dimensão gestão de processos de avaliação–perspectiva quantitativa–Organização A	160
7 Dimensão gestão de processos de avaliação– perspectiva qualitativa– Organização A	161
8 Dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas – Organização A .....	163
9 Dimensão alinhamento com a estratégia – perspectiva quantitativa – Organização B	169
10 Dimensão alinhamento com a estratégia - perspectiva qualitativa – Organização B	173
11 Dimensão gestão de processos de avaliação - perspectiva quantitativa - Organização B .....	175
12 Dimensão gestão de processos de avaliação– perspectiva qualitativa-Organização B	176
13 Dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas – Organização B .....	178
14 Dimensão alinhamento com a estratégia – perspectiva quantitativa – Organização C	182
15 Dimensão alinhamento com a estratégia - perspectiva qualitativa – Organização C	186
16 Dimensão gestão de processos de avaliação – perspectiva quantitativa – Organização C .....	188
17 Dimensão gestão de processos de avaliação– perspectiva qualitativa-Organização C	189
18 Dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas – Organização C .....	191
19 Modelo Diagnóstico Organizacional – Comparativo do resultado apresentado pelas organizações A, B e C .....	195

## LISTA DE APÊNCIDES

A Carta de apresentação.....	218
B Questionário semi-estruturado - dimensão alinhamento com a estratégia - pesquisa quantitativa .....	219
C Questionário semi-estruturado - dimensão alinhamento com a estratégia - pesquisa qualitativa .....	221
D Questionário semi-estruturado - dimensão gestão de processos de avaliação organizacional - pesquisa quantitativa .....	223
E Questionário semi-estruturado - dimensão gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas – pesquisa qualitativa .....	225
F Questionário semi-estruturado - dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas .....	227
G Modelo diagnóstico organizacional – análise Organização A .....	229
H Modelo diagnóstico organizacional – análise Organização B .....	230
I Modelo diagnóstico organizacional – análise Organização C .....	231

## LISTA DE ANEXOS

A Total de citações para a construção de um Sistema de Medição de Desempenho .....	232
B Características recomendadas para a construção de um SMD .....	233
C Propostas de modelos de sistemas de medição de desempenho .....	234
D Lista de abordagens de desempenho identificadas .....	235
E As nove variáveis do desempenho com perguntas .....	238

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

**AD** - Avaliação de desempenho  
**BID** - Banco Interamericano de Desenvolvimento  
**BSC** - *Balanced scorecard*  
**DAE** - Dimensão alinhamento com a estratégia  
**DAEPQT** - Dimensão alinhamento com a estratégia perspectiva quantitativa  
**DAEPQL** - Dimensão alinhamento com a estratégia perspectiva qualitativa  
**DDVPP** - Desdobramentos na vida profissional das pessoas  
**DGPA** - Dimensão gestão de processos de avaliação  
**DGPAEP** - Dimensão gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas  
**DGPAO** - Dimensão gestão de processos de avaliação organizacional  
**FCS** - Fatores críticos de sucesso  
**FNE** – Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste  
**FNQ** - Fundação Nacional da Qualidade  
**FPNQ** - Fundação Prêmio Nacional da Qualidade  
**IV** - Item de verificação  
**MDO**- Modelo diagnóstico organizacional  
**PNP** - Plano de negócios participativo  
**PNQ** - Prêmio Nacional da Qualidade  
**PRODETUR/NE** - Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste  
**PRONAF** - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar  
**RH** - Recursos humanos  
**SDAC** - Subdimensão análise comparativa  
**SDAM** - Subdimensão aprendizado e motivação  
**SDC** - Subdimensão clientes  
**SDCOMP** - Subdimensão competências  
**SDCOMU** - Subdimensão comunicação  
**SDEF** - Subdimensão econômico- financeira  
**SDF** - Subdimensão *feedback*  
**SDFAD** - Subdimensão fontes de avaliação de desempenho  
**SDM** – Subdimensão motivações  
**SDPA** - Subdimensão participação  
**SDPE** - Subdimensão periodicidade  
**SDPR** - Subdimensão processos  
**SDRA** - Subdimensão recursos de aplicação  
**SDRSA** - Subdimensão responsabilidade socioambiental  
**SDSI** - Subdimensão sistemas de incentivos  
**SMD** - Sistema de medição de desempenho  
**SMDO** - Sistema de medição de desempenho organizacional  
**UFC** - Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1 O conceito de estratégia, gestão estratégica e planejamento estratégico</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2 As etapas do processo da gestão estratégica</b> .....	<b>26</b>
2.2.1 Análise ambiental externa e interna .....	28
2.2.2 Formulação .....	30
2.2.3 Implementação .....	31
2.2.3.1 Avaliação de desempenho organizacional .....	32
<b>2.3 Indicadores de resultado</b> .....	<b>33</b>
2.3.1 Funções dos indicadores de resultado .....	35
2.3.1.1 A função comunicação .....	35
2.3.1.2 A função instrumentalização da decisão .....	37
2.3.1.3. A função comparação.....	38
2.3.2 Tipos de indicadores e os critérios de escolha .....	39
<b>2.4 Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional</b> .....	<b>46</b>
<b>2.5 Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional</b> .....	<b>50</b>
2.5.1 Modelo dos Três Níveis de RUMMLER e BRACHE .....	51
2.5.2 Modelo de SINK & TUTTLE .....	55
2.5.3 Modelo de Desempenho QUANTUM .....	57
2.5.4 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).....	61
2.5.5 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	67
2.5.6 Método SIGMA .....	70
<b>3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>73</b>
<b>3.1 Conceituação da Avaliação de Desempenho Humano</b> .....	<b>74</b>
<b>3.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho Humano</b> .....	<b>77</b>
<b>3.3 Tipologias da Avaliação de Desempenho Humano</b> .....	<b>78</b>
3.3.1 Perspectiva qualitativa .....	80
3.3.1.1 Comparação Simples e Comparação Binária .....	80
3.3.1.2 Escolha Forçada .....	82
3.3.1.3 Escalas Gráficas .....	83
3.3.1.4 Frases Descritivas .....	84
3.3.1.5 Incidentes Críticos .....	85
3.3.1.6 Avaliação 360 Graus .....	86
3.3.1.7 Avaliação por Competências .....	90
3.3.2 Perspectiva quantitativa .....	92
3.3.2.1 Avaliação por Resultados .....	93
3.3.2.1.1 Avaliação por Objetivos .....	94
3.3.2.1.2 Sistema de remuneração variável .....	96

<b>3.4 A responsabilidade pela Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>99</b>
3.4.1 Do gestor .....	100
3.4.2 Do avaliado .....	102
3.4.3 Da equipe .....	102
<b>3.5 Críticas ao Processo de Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>103</b>
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>106</b>
<b>4.1 Caracterização e classificação da pesquisa .....</b>	<b>106</b>
<b>4.2 Sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>110</b>
<b>4.3 Instrumento de coleta .....</b>	<b>111</b>
<b>4.4 Coleta de dados .....</b>	<b>112</b>
<b>5 O MODELO PROPOSTO .....</b>	<b>114</b>
<b>5.1 Configuração e fundamentação do modelo .....</b>	
<b>5.2 O modelo em três dimensões .....</b>	
<b>5.3 A dimensão alinhamento com a estratégia .....</b>	
<b>5.4 A dimensão gestão de processos de avaliação .....</b>	
<b>5.5 A dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas .....</b>	
<b>5.6 Modelo Matemático .....</b>	
5.6.1 O sistema de pesos em nível de dimensões e perspectivas .....	
5.6.2 O sistema de pesos em nível de subdimensões, itens de verificação e desdobramentos .....	
5.6.3 As categorias do modelo proposto .....	
<b>6 TESTE DO MODELO PROPOSTO .....</b>	
<b>6.1 Organização A .....</b>	
<b>6.2 Resultados da aplicação do modelo proposto na Organização A .....</b>	
6.2.1 Análise da dimensão alinhamento com a estratégia .....	
6.2.1.1 Perspectiva quantitativa .....	
6.2.1.2 Perspectiva qualitativa .....	
6.2.2 Análise da dimensão gestão de processos de avaliação .....	
6.2.2.1 Perspectiva quantitativa .....	
6.2.2.2 Perspectiva qualitativa .....	
6.2.3 Análise da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas .....	
<b>6.3 Organização B.....</b>	
<b>6.4 Resultados da aplicação do modelo proposto na Organização B .....</b>	
6.4.1 Análise da dimensão alinhamento com a estratégia .....	
6.4.1.1 Perspectiva quantitativa .....	
6.4.1.2 Perspectiva qualitativa .....	
6.4.2 Análise da dimensão gestão de processos de avaliação .....	
6.4.2.1 Perspectiva quantitativa .....	
6.4.2.2 Perspectiva qualitativa .....	
6.4.3 Análise da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas .....	
<b>6.5 Organização C .....</b>	



<b>6.6 Resultados da aplicação do modelo proposto na Organização C</b> .....	
6.6.1 Análise da dimensão alinhamento com a estratégia .....	
6.6.1.1 Perspectiva quantitativa .....	
6.6.1.2 Perspectiva qualitativa .....	
6.6.2 Análise da dimensão gestão de processos de avaliação .....	
6.6.2.1 Perspectiva quantitativa .....	
6.6.2.2 Perspectiva qualitativa .....	
6.6.3 Análise da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas .....	
<b>6.7 Conclusões sobre o modelo proposto</b> .....	
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	
<b>APÊNDICES</b> .....	
<b>ANEXOS</b> .....	

## INTRODUÇÃO

Os estudos sobre gestão estratégica, tomados em uma perspectiva histórica, registram um pronunciado crescimento do interesse pela temática do gerenciamento de resultados por meio de indicadores estratégicos, integrados e articulados. A emergência da *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton em 1992, constitui um divisor de águas na referida disciplina, na medida em que promove renovação, no plano teórico e instrumental, de todo um campo do conhecimento administrativo.

Os avanços recentes das tecnologias da informação e dos meios de comunicação certamente contribuíram para a popularização dos referidos sistemas, mas os seus impactos vão ainda mais além, na medida em que agregam o comportamento humano e a gestão dos processos de trabalho.

Não surpreendem, portanto, os estudos de Garbi (2002) apud Hourneaux; Ruiz e Corrêa (2005) que, ao analisar as edições de janeiro a agosto de 2000 do *Strategic Management Journal*, revelou a predominância da variável desempenho em aproximadamente 60% dos artigos publicados no período. Certamente estudos mais apurados serão requeridos para sustentar essa constatação, também em anais dos principais eventos da área de Administração e nas publicações em revistas e editoras especializadas. O fenômeno também está evidenciado, porém, nas edições mais recentes de manuais de estratégia (HARRISON, 2005; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; HUNGER; WHEELLEN, 2002), onde se adensaram os capítulos relativos à implementação estratégica, avaliação e controle e ao monitoramento de resultados.

Possuir e utilizar modelos, processos, sistemas e dinâmicas da gestão de resultados se confunde, em suma, com qualidade da gestão e com governança. Pressupõe o estabelecimento de objetivos, quantificados e em perspectiva temporal, de momentos e dinâmicas de verificação, da reflexão em termos de causas e conseqüências da comparação entre referenciais projetados e resultados alcançados para orientar ações corretivas e até mesmo rever premissas de cada um dos níveis que compõem a gestão estratégica.

Esses avanços produziram impactos igualmente relevantes na maneira de perceber a relação entre a avaliação de desempenho no contexto organizacional com a avaliação de desempenho de pessoas, dissociada muitas vezes da noção de estratégia. Essa distorção vinha sendo corrigida por meio de uma mudança de perspectiva, pela qual ainda passa a gestão de pessoas, de caráter operacional para estratégico, representada, entre outros, pela orientação para o negócio que Takashina e Flores (1996) já registravam. Nesse sentido, está no cerne da gestão de pessoas o direcionamento das ações relativas às capacidades humanas para a produção de valor, o melhor produto ou serviço ao cliente, além do aprimoramento do desempenho e da excelência.

O aprimoramento dos vínculos entre o mais elevado patamar e a base da cadeia de avaliação, no plano de pessoas e equipes, já se fazia presente nos estudos relativos ao levantamento de necessidades de capacitação e permeava alguns modelos de remuneração variável. O caráter sistêmico dessa relação, entretanto, é relativamente pouco explorado na literatura especializada, talvez pela segmentação funcional que se opera na indústria editorial e no modelo vigente de educação em Administração. Milkovich e Boudreau (1991) já posicionavam a vinculação da avaliação de desempenho de pessoas aos indicadores de resultados organizacionais como principal requisito qualitativo.

Assim, nesse contexto, verifica-se que a avaliação de desempenho passa a ser um tema bastante discutido no âmbito da literatura sobre Administração, e, de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), é considerada como um dos instrumentos fundamentais de que o gestor dispõe para analisar os resultados organizacionais e ter uma atitude proativa em relação ao desempenho futuro, o que leva a crer que existe uma necessidade premente na conexão da avaliação de desempenho com a gestão estratégica organizacional.

Caracterizando a necessidade de entendimento dessa relação, Medeiros, Albuquerque e Marques (2004) ressaltam que o desempenho das organizações é influenciado pelo comportamento das pessoas, em que os valores, estratégia e cultura determinam não somente o comportamento, como também são antecedentes aos sistemas organizacionais. Esses sistemas são, por sua vez, determinantes do comportamento das pessoas e dos resultados. Os autores

descrevem as práticas da gestão de recursos humanos como uma fonte de vantagem competitiva para as empresas.

Welch e Welch (2001) mencionam que as vantagens competitivas baseadas em pessoas formam o diferencial organizacional, demonstrando a necessidade das estratégias estarem embasadas em pessoas para sustentá-las.

Percebe-se que a relação entre gestão estratégica e avaliação de desempenho humano é insuficientemente explorada na literatura, parecendo pertinente aprofundar sínteses teóricas e desenvolver instrumentos diagnósticos que permitam lidar com a complexidade que a gestão do desempenho enseja, em qualquer nível que se considere. Estabelecer conexões e apropriar-se dessa relação constituiria, sem exagero, um elemento facilitador da gestão, por ensejar a reflexão estratégica em todos os níveis e a ação concreta sobre amplo conjunto de elementos objetivos e subjetivos que, descontextualizados e isolados, prejudicam o pensamento analítico e a decisão.

Identificando-se os principais pontos dessa complexa relação, surge a necessidade de verificar o alinhamento entre os indicadores de resultado organizacionais e de desempenho de pessoas, mediante a proposição de um instrumento diagnóstico, que facilite o processo decisório.

O instrumento servirá então para orientar o processo decisório e promover o comportamento organizacional, verificando o alinhamento entre os indicadores de resultado organizacionais e indicadores de desempenho de pessoas, além de analisar em que grau este alinhamento ocorre. Essa convergência não é regra, pois a gestão de RH muitas vezes se encontra dissociada das atividades-fim da organização, ficando à margem da gestão estratégica organizacional ou criando sistemas que não ajuntam valor ao negócio.

## **1.1 Problematização**

**É pertinente e viável a concepção de um instrumento diagnóstico, que permita avaliar o alinhamento entre os indicadores de resultados organizacionais e de pessoas?**

Esse questionamento surge em virtude da constatação da necessidade dos gestores em ter indicadores confiáveis, que mensurem o que realmente é relevante para que a gestão estratégica se configure de forma eficaz, por meio do alinhamento entre os propósitos organizacionais e das pessoas.

O processo decisório precisa pautar-se em bases sólidas, onde os esforços organizacionais e das pessoas devem ser despendidos na mesma direção. Nesse sentido, o alinhamento entre os indicadores de resultados organizacionais e de pessoas parece ser imprescindível.

Esse alinhamento é discutido na literatura mundial, como forma de solucionar um problema já evidenciado há bastante tempo com relação à necessidade de tornar a área de recursos humanos cada vez mais atrelada à gestão estratégica organizacional, pois estratégias, processos e pessoas têm que estar na mais completa sintonia para que os resultados organizacionais sejam satisfatórios.

Assim, a avaliação de desempenho de pessoas situa-se hoje no centro dos modelos estratégicos da gestão. Conjuga uma série de fatores, como estilo de liderança e processos de trabalho, além de ser ponto de partida para decisões de movimentação, carreira, capacitação e remuneração.

A pertinência da proposição de um instrumento é evidenciada na pesquisa efetuada por Martins (1999), que elenca a necessidade dos sistemas de medição de desempenho serem congruentes com as estratégias organizacionais, com um total de 26 citações de especialistas sobre o tema.

Portanto, achou-se relevante buscar responder a uma das principais questões dos gestores organizacionais, que é mensurar o alinhamento entre os indicadores de resultados organizacionais e de desempenho de pessoas, como forma de consecução das estratégias, por meio da proposição de um instrumento de diagnóstico.

Esse instrumento pressupõe fatores, pesos e escalas capazes de situar um determinado fenômeno em uma escala de valor, para que subsidie de modo coerente as decisões empresariais em todos os níveis.

## **1.2 Justificativa da pesquisa**

A pesquisa justifica-se em função de não ter sido localizado na literatura um modelo que promova a integração das duas disciplinas, gestão estratégica e avaliação de desempenho humano.

Essa carência parece ser motivada pela recente evolução do conhecimento das técnicas que sustentam a gestão por resultados, assim como a complexidade inerente aos sistemas de avaliação de desempenho em qualquer nível. Essa complexidade dificulta a conciliação de variáveis quantitativas e qualitativas de elementos objetivos e subjetivos das pessoas e fatores de comprometimento, as relações de poder, os interesses de indivíduos e de grupos, em diferentes perspectivas de tempo e de lógica.

Rummler e Brache (1992) mostram a importância da existência de conexão entre as estratégias organizacionais e a execução dos processos que serão implementados pelas pessoas. Os autores relatam que se os processos são os meios mediante os quais uma organização produz seus resultados, as pessoas são o veículo por intermédio do qual o processo funciona.

A proposição do instrumento facilitará o processo decisório dos gestores, que despendarão menos tempo em suas análises e diagnosticarão com maior facilidade os pontos críticos a serem melhorados e os pontos fortes a serem mantidos, por meio dos resultados obtidos por indicadores de desempenho organizacional e de pessoas.

A ferramenta tem por propósito aprimorar ainda mais, tanto o processo estratégico quanto a avaliação de desempenho, sendo esse um dos benefícios do modelo diagnóstico. Será útil para qualquer tipo de organização e de cargo a ser analisado, observando-se a necessidade de se adaptar os itens a serem verificados pelo instrumento, de acordo com a natureza da organização e do cargo em análise.

Salienta-se, também, que qualquer instrumento não pode prescindir os testes de pertinência e aplicabilidade, mapeando o seu alcance e limites, identificando os campos de precisão aos quais se aplicam, contribuindo para reconstituir, sistemicamente, o sentido de organização e de gestão.

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Propor um modelo diagnóstico que permita avaliar o alinhamento entre indicadores de resultados organizacionais e indicadores de desempenho de pessoas.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Para que o objetivo geral seja atingido, são propostos os seguintes objetivos específicos:

**1 Empreender pesquisa bibliográfica no âmbito da gestão estratégica e da avaliação de desempenho das pessoas e suas conexões;**

**2 Identificar dimensões, perspectivas, subdimensões, itens de verificação e desdobramentos necessários à constituição do modelo, que subsidiem a elaboração do modelo matemático; e**

**3 Testar o modelo proposto em condições controláveis para a avaliação de sua pertinência.**

### **1.4 Pressupostos**

Objetivando responder aos objetivos da pesquisa, parte-se dos seguintes pressupostos:

1 A concepção de um modelo de diagnóstico organizacional é factível, desde que se consiga representar quantitativamente e de uma maneira simplificada a relação entre

indicadores de resultado organizacionais e indicadores de desempenho de pessoas, em vista da grande quantidade de perspectivas que a comparação comporta;

2 O estabelecimento de padrões e a ponderação de fatores podem subsidiar a elaboração de um modelo em bases quantitativas;

3 O modelo proposto necessita de condições de homogeneização relativas a setores econômicos e de categorias profissionais; e

4 Tal modelo deve ser testado em condições de interatividade com os agentes envolvidos na gestão estratégica e de pessoas, em uma situação de baixa, mediana e elevada convergência entre sistema de indicadores organizacionais e de pessoas.

## **1.5 Metodologia**

Para a efetivação deste estudo, optou-se pela abordagem metodológica quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa, pela natureza do modelo concebido. A abordagem qualitativa se verifica por meio de coleta de dados subjetivos, por intermédio de entrevistas semi-estruturadas, tendo sido ouvidos representantes técnicos das áreas de planejamento e de RH das referidas empresas.

Adotou-se, ainda, a tipologia de Vergara (2003), que classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é metodológica, pois trata-se da proposição de um instrumento de diagnóstico organizacional. “Pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim.” (VERGARA, 2003, p. 47).

Com relação aos meios de investigação, na classificação da mesma autora, a pesquisa é bibliográfica, de campo, documental e estudo de caso múltiplo. Bibliográfica por incluir a sistematização de conhecimentos teóricos na literatura nos campos teóricos pesquisados. De campo, porque envolve o teste do modelo em organizações e contexto de trabalho. Documental, pois inclui na pesquisa registros, regulamentos, circulares e sistemas de



gestão das empresas pesquisadas. Como pesquisa de campo, trata-se de um estudo de caso múltiplo.

Como estudo de caso, foram escolhidas as condições de homogeneidade proporcionadas por experiências de três instituições financeiras federais na cidade de Fortaleza - Ceará - Brasil, analisando o caso da categoria profissional dos gerentes de relacionamento.

## **1.6 Estrutura da dissertação**

Além da introdução, este estudo compõe-se do segundo capítulo, que analisa a gestão estratégica, como processo e evolução histórica, com destaque para a avaliação de desempenho organizacional, além dos indicadores de resultado, dos sistemas de medição e dos modelos de avaliação de desempenho organizacional, que serviram de base para a elaboração do modelo proposto.

No terceiro módulo, empreende-se estudo sobre a avaliação de desempenho na gestão das pessoas, apresentando os seus conceitos, propósitos, desenvolvimento histórico, classificação e as relações com a estratégia.

O quarto capítulo detalha os procedimentos metodológicos de pesquisa que fundamentam o trabalho.

O quinto segmento descreve os fundamentos, premissas, perspectivas, subdimensões, itens de verificação e desdobramentos do modelo de diagnóstico organizacional proposto.

O sexto é dedicado à aplicação e interpretação dos resultados do trabalho ao teste do modelo, caracterizando as empresas pesquisadas e as variáveis de desempenho, conforme se apresentaram à pesquisadora.

Finalmente, apresenta-se a conclusão final relativa à validade do modelo, na perspectiva da pesquisadora e dos sujeitos deste trabalho, destacando a abrangência, as limitações e as sugestões para o modelo, seguindo-lhe a relação de obras e autores que assinaram empírica e teoricamente o ensaio.

## **2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Busca-se discorrer, nas próximas seções, sobre os fundamentos da gestão estratégica e as etapas desse processo, cujo propósito será, além de definir os principais conceitos sobre o tema, analisar a avaliação de desempenho organizacional como parte desse contexto.

Consideram-se as questões inerentes à análise ambiental, à formulação e à implementação da estratégia, além dos indicadores de resultado e suas funções, enfatizando quais os principais critérios para a escolha de um indicador de desempenho que auxilie o processo avaliativo organizacional.

Os sistemas de medição e de avaliação de desempenho organizacional também são descritos, pois servirão de base para a proposição do modelo do diagnóstico a ser apresentado por este trabalho.

### **2.1 O conceito de estratégia, gestão estratégica e planejamento estratégico**

O conceito de estratégia não é recente e o tema é inerente ao dia-a-dia organizacional dos gestores. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia é considerada como o ponto alto da atividade dos executivos. Com relação aos acadêmicos, o tema é investigado há cerca de duas décadas.

A definição mais referenciada nos livros-texto é a de Wright et al. (1992), que referem-se à estratégia como “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 16-17).

O conceito gestão estratégica surgiu na década de 1970 com Igor Ansoff e foi a partir das obras desse autor que a expressão foi consagrada mundialmente. Para Ansoff (1977), a gestão estratégica consiste na comunicação de uma visão estratégica global da empresa para os níveis hierárquicos inferiores, esperando-se que as iniciativas da empresa sejam coerentes com essa orientação geral, utilizando estratégias para nortear tais operações.

Ansoff e McDonnell (1993) vêem a gestão estratégica como um enfoque sistemático, cujo objetivo é proporcionar e relacionar a organização ao seu ambiente, de forma a garantir seu sucesso continuado. O processo baseia-se na orientação para o futuro, visando à tomada de decisões importantes e à gestão da organização como um todo.

Para tanto, os autores ressaltam que há a necessidade de se ter claramente definida a estratégia do negócio, que consiste em conhecer e determinar qual é sua visão de futuro, o perfil do negócio, sua missão, fazer análise do ambiente externo e interno, verificar os objetivos e metas corporativas e estabelecer indicadores que possam monitorar seus resultados.

O planejamento estratégico é parte integrante desse processo da gestão, mediante o qual a organização estabelece seus planos para os próximos anos. Stoner (1985) define o planejamento estratégico como a seleção dos objetivos de uma organização por meio da determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir tais objetivos, rumo à consecução das metas e ao estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

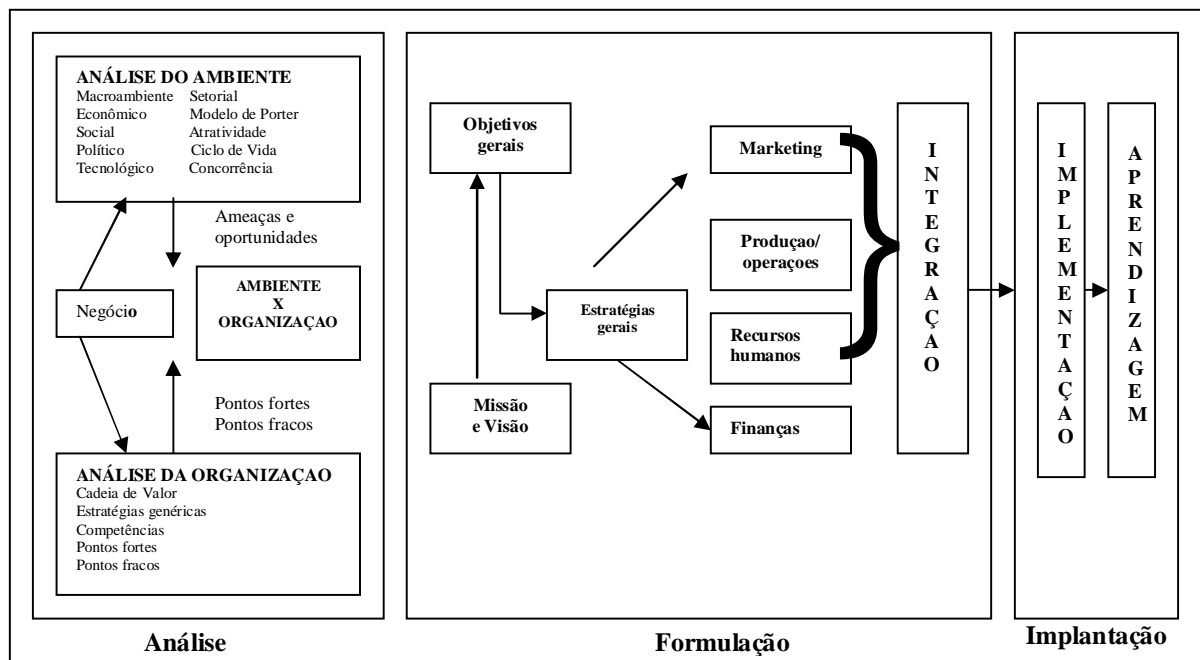
Precisa-se alinhar o planejamento estratégico, a ação e o controle, promovendo a eficiência e a eficácia da organização. Nesse sentido, a gestão estratégica contribui para o processo decisório mediante suas etapas, que contemplam a análise ambiental, a formulação estratégica e a implementação das ações necessárias para concretizar o que foi planejado. As ações devem estar alinhadas à direção estratégica, promovendo a melhoria contínua do desempenho das atividades organizacionais.

## **2.2 As etapas do processo da gestão estratégica**

Mintzberg (1994) descreve que a gestão estratégica como processo possui duas etapas principais, a formulação e a implementação. Ressalta ainda que ambas são vistas como processos separados, tendo como consequência a ineficácia do planejamento estratégico e conseqüentemente do gerenciamento do processo. Não pode haver dissociação entre pensamento e ação, pois se pensa com o propósito de agir. Ao se tentar executar ações, se estas obtiverem sucesso, serão convertidas em padrões que se tornam estratégias.

Porter (2001) considera que a essência da formulação da estratégia é saber lidar com a concorrência, onde a meta do estrategista empresarial é encontrar uma posição no mercado onde a organização possa se defender das forças competitivas e influenciá-las a seu favor.

Fernandes e Berton (2005) descrevem a gestão estratégica por intermédio de um modelo sistematizado, que envolve, além das etapas de formulação e implementação, a análise ambiental, conforme figura 1. Os autores ressaltam que a empresa não precisa terminar uma etapa para poder passar para a etapa seguinte.



**FIGURA 1 - PROCESSO DA GESTÃO ESTRATÉGICA**

Fonte: Fernandes e Berton (2005, p. 3)

Para Shank e Govindarajan (1997), a gestão estratégica pode ser representada por um ciclo contínuo de quatro estágios, que englobam a formulação de estratégias; a comunicação destas por toda a organização; o desenvolvimento e prática de planos táticos para implementar as estratégias; o desenvolvimento e criação de controles para monitorar a implementação e as metas estratégicas. Para tanto, é fundamental que a organização tenha um posicionamento estratégico claro, pela avaliação das oportunidades ambientais externas, dos recursos, da definição de metas e de um conjunto de planos de ação para realizá-los.

Para fins deste trabalho, adotou-se a sistematização da gestão estratégica com base em Mintzberg (1994) e Shank e Govindarajan (1997), descritos anteriormente, cujas principais etapas serão analisadas a seguir.

### 2.2.1 Análise ambiental externa e interna

Nos anos 1950 e 1960, Ludwig Von Bertalanffy desenvolveu estudos que resultaram na Teoria Geral dos Sistemas. Segundo Morgan (1996), essa teoria fundamenta-se na premissa de que as organizações são sistemas abertos ao seu ambiente e devem ter uma relação apropriada com ele, se quiserem sobreviver. Assim, as organizações são vistas como sistemas abertos. Surge a Teoria da Contingência, formulada por Lawrence e Lorsch, em 1972, que parte do princípio de que não há uma maneira ideal para as empresas se organizarem e sim a necessidade de ajustá-las sistematicamente às condições ambientais.

Dessa forma, o desenvolvimento bem-sucedido das estratégias envolve uma análise detalhada dos ambientes externo e interno. Independentemente do negócio da empresa, o sucesso depende de fatores externos e internos, que nem sempre podem ser manipulados pela organização e que juntos formam o ambiente. A análise ambiental é, portanto, o processo que avalia e interpreta esses fatores ambientais.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam, como premissas inerentes ao ambiente, o fato de este se apresentar à organização como um conjunto de forças gerais, sendo o agente central na geração de estratégia. Para os autores, a empresa deve responder a essas forças ou não sobreviverá. Ressaltam a importância da liderança da organização, que tem o papel de ler o ambiente e garantir que a organização se adapte a ele.

Morgan (1996) descreve ainda que as organizações, como sistemas abertos que são, precisam satisfazer e equilibrar as necessidades internas, além de adaptar-se às circunstâncias ambientais, não existindo melhor forma de organizar uma empresa. Tudo depende do tipo de tarefa ou do ambiente com o qual a organização está lidando.

Na perspectiva de Tavares (1991), a análise do ambiente externo e interno da organização precisa ser orientada a partir da definição de seu negócio e missão. Tal análise

permite o posicionamento da organização ante as oportunidades e ameaças ambientais. No ambiente externo encontram-se as variáveis macroambientais, relativas às ameaças e oportunidades da organização, onde se podem destacar as forças econômicas, sociais, políticas, culturais e também legais. Essas forças precisam ser traduzidas por indicadores em que a organização possa apoiar seus cursos de ação.

Outra análise importante é a do ambiente interno, que envolve a verificação dos recursos de que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras, tais como recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos. Essa análise ambiental interna ocorre pela avaliação da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios, além da análise do seu capital intelectual, que é o principal executor de todas as políticas adotadas pela organização.

Para Tachizawa e Rezende (2000), o objetivo da análise do ambiente interno é conhecer a organização, seus valores, suas crenças, além da estrutura interna, ou seja, os pontos fortes e fracos organizacionais vistos de dentro da organização, complementando a análise do ambiente externo que possibilita que a organização tenha conhecimento das forças restritivas e impulsionadoras que a condicionam a agir. Com esteio nesses fatores, a organização estabelece uma estratégia que esteja alinhada a essa situação, trabalhando os pontos passíveis de melhoria.

Conclui-se, então, que a análise do ambiente tem papel fundamental para o crescimento da empresa, cujo resultado do desempenho organizacional recebe influências oriundas tanto do ambiente interno como externo, cabendo às organizações a identificação dos seus pontos fortes e fracos, além da criação de relações que favoreçam a adaptação com o meio em que elas estão inseridas.

Dessa forma, é de fundamental importância que os gestores tenham feito uma análise interna e externa bem elaborada, pois será a partir do conhecimento desses dois tipos de ambiente que serão formuladas as estratégias organizacionais.

### 2.2.2 Formulação

A formulação é a próxima etapa da gestão estratégica e já deve ter sido precedida da fase de análise, em que os gestores já deverão dispor de um diagnóstico organizacional, mediante a análise do ambiente, tanto interno como externo.

Oliveira (2000) acentua que a formulação da estratégia é um aspecto importante, com o qual o gestor se depara ao longo da elaboração do planejamento estratégico. De acordo com esse autor, para formular estratégias, a organização deve levar em consideração alguns aspectos fundamentais para a sua consecução, que são a própria organização (com seus recursos, pontos fracos e fortes, missão, propósitos, cultura, políticas e desafios), o ambiente (tanto interno como externo, em constante mutação) e a integração entre organização e ambiente.

Mintzberg (1998) mostra alguns pontos que devem ser observados, quando da formulação de estratégias. O primeiro deles é a dinâmica e a capacidade de mudar com o tempo, em decorrência das novas necessidades do mercado. Outro ponto observado são as decisões estratégicas contingenciais, destacando que o ambiente de formulação de estratégias é complexo. O autor ressalta ainda que cada estratégia é elaborada em um contexto distinto, com informações novas e incertezas, portanto o sucesso de uma estratégia no passado não quer dizer garantia de êxito no presente. Assinala também, que as estratégias são formuladas com base nos objetivos, nos desafios estabelecidos e na realidade identificada no diagnóstico estratégico.

Hamel e Prahalad (1995) revelam que prever o que acontecerá no futuro de uma organização é realmente uma tarefa de execução difícil, pois se trata de projetar o hoje baseado em dados obtidos por meio de uma análise do passado, imaginando uma visão para o futuro. A criação desse futuro será definida por uma estratégia de ação formulada, que levará a organização do presente para o amanhã. Os autores observam que nenhuma estratégia é eterna, pois o futuro é modificado, transformando-se no hoje e o que ontem era apenas uma expectativa torna-se realidade. O difícil, então, ao longo da fase de formulação de estratégia, é manter o foco no que é realmente relevante.

Mintzberg e Quinn (1991) relatam a existência da crença de que uma estratégia bem formulada ajuda os gestores na delegação de tarefas e alocação de recursos da organização de

forma única, com base nas competências e fraquezas internas, antecipando prováveis mudanças no ambiente, o que por si mostra a importância dessa etapa.

Após a formulação da estratégia organizacional, há outra etapa que é a da sua implementação, cujo objetivo é pôr em prática as estratégias desenvolvidas na fase anterior.

### 2.2.3 Implementação

A etapa da implementação é reconhecida como primordial para que a gestão estratégica se configure de maneira adequada. Para que ocorra de forma a otimizar o resultado planejado, faz-se necessário dotar a organização de estrutura e processos que potencializem a sua eficácia. Para Ansoff e McDonnell (1993), o grande desafio é implementar o que foi formulado.

Wright, Kroll e Parnell (2000) concordam com essa posição, ao ressaltarem que qualquer que seja a estratégia, por mais bem concebida que tenha sido, não obterá sucesso se não for implementada com eficácia. A opinião é semelhante à de Kaplan e Norton (2000), ao relatarem que uma das principais causas do fracasso na gestão estratégica reside nessa fase.

Tavares (2000) destaca que clarificar a estratégia para toda a organização é importante, mas o fundamental é a sua implementação, que é fruto da disposição dos gestores da empresa em tomar decisões críticas, como síntese de todo o processo estratégico desenvolvido. Abrange a coordenação e integração de esforços entre as áreas que precisam trabalhar em conjunto para implementar tais ações, o comprometimento de todos os envolvidos no processo e a competência técnica e gerencial necessária para equacionar e resolver problemas, coordenando a implantação das soluções.

Bossidy e Charan (2002) enfatizam que as estratégias não têm nenhum valor se as organizações não souberem como executá-las. Salientam que esse processo envolve não só a estratégia, como também as pessoas e a operação propriamente dita, que pode ser vista como a capacidade de condução do negócio.

Algumas dificuldades poderão surgir na fase da implementação, principalmente com relação à cultura de cada organização, o que pode produzir conflitos para absorver algo novo e



desconhecido. É importante, porém, não fazer disso um obstáculo e dar continuidade ao que foi planejado. Muitas vezes, no entanto, existem complicadores na conversão de planos elaborados em ações concretas.

Dentro da própria formulação da estratégia, são definidos os propósitos organizacionais, ou seja, o caminho a ser seguido e que deve ser disseminado por toda a organização, para que as pessoas saibam o que se espera delas e não haja dúvidas sobre o que foi traçado como metas, que deverão ser buscadas por todos, pois só assim haverá o alcance dos propósitos organizacionais.

Para Fernandes e Berton (2005), implementar uma estratégia envolve algum grau de mudança, que poderá ser ampla ou não. Segundo os autores, contudo, é conveniente considerar três grupos de mudanças que devem ocorrer de forma equilibrada e alinhada à estratégia, que são a estrutura, as pessoas e os processos organizacionais.

No âmbito da implementação, tem-se a avaliação de desempenho, que faz parte dessa etapa e que contribuirá para que a organização, ao buscar a implementação estratégica, avalie esse resultado.

#### *2.2.3.1 Avaliação de desempenho organizacional*

A avaliação de desempenho organizacional ou de resultados faz parte da etapa da implementação estratégica, porém será descrita em separado, em virtude da importância do item para esta dissertação.

Pontes (1996) menciona que a avaliação de desempenho organizacional é um método que visa, de forma contínua, a acompanhar os desafios propostos, corrigindo a direção, quando necessário, além de avaliar os resultados atingidos, sendo a função primordial dos líderes das organizações.

No entendimento de Rabaglio (2004), a avaliação de desempenho organizacional é uma análise, na qual a empresa tem a oportunidade de rever, aperfeiçoar, fazer de forma diferente, sempre em busca de eficácia e de resultados satisfatórios. Estimula a organização, o planejamento estratégico, o foco e a objetividade e, conseqüentemente, a boa administração do

tempo, já que direciona os esforços e os recursos num mesmo sentido, estabelecendo um compromisso de desenvolvimento a ser administrado em busca da melhoria contínua, corrigindo as distorções verificadas ao longo do trabalho.

Lucena (2004) concorda com tal afirmação, mostrando ainda a necessidade de agir sobre as causas dos desvios de direção identificados.

A organização, por meio da ação gerencial no dia-a-dia de trabalho, precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proativamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocam os desvios. (P. 32).

Assim sendo, percebe-se que a avaliação de desempenho organizacional é fundamental para que a gestão estratégica obtenha sucesso, pois é por seu intermédio que se verifica o que está sendo executado, conforme estabelecido como meta para atingir resultados e o que necessita ser modificado.

A importância da Avaliação de Desempenho Organizacional ocorre à medida que permite que os gestores identifiquem os pontos críticos que possam comprometer o resultado, auxiliando na implementação de melhorias, sendo uma etapa primordial para que o ato decisório se configure em bases sólidas, mediante análise dos resultados.

Dessa forma, o papel primordial da avaliação de desempenho organizacional é assegurar à empresa de que as formas de utilização dos seus recursos estão contribuindo para o alcance das metas e objetivos propostos. No caso de identificar distorções, podem ser promovidas mudanças para maximizar o resultado organizacional.

Para que essa avaliação seja feita, faz-se necessário dispor de indicadores de resultado que traduzam a realidade organizacional de forma eficiente e clara.

### **2.3 Indicadores de resultado**

Após a definição da gestão estratégica e da inserção da avaliação de desempenho organizacional nesse contexto, faz-se necessário contextualizar o que representam os indicadores de desempenho, os quais retratarão o que se pretende medir em termos de resultado.

De acordo com Rummler e Brache (1992), os indicadores são a quantificação de quão bem um negócio, por meio de suas atividades, atinge uma meta especificada.

Consoante reflete Hronec (1994), os indicadores são sinais vitais da organização. Eles informam às pessoas como estão elas realizando suas ações, como está o desempenho e se estão agindo como parte do todo. Comunicam o que é importante para toda a empresa, interligando estratégia, recursos e processos.

Indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos ao longo do tempo. (TAKASHINA; FLORES, 1996, p. 19-20).

Os indicadores podem ser de caráter estratégico ou operacional. Na perspectiva de Kaplan e Norton (1997), os indicadores estratégicos têm origem no nível hierárquico mais elevado e são decompostos em indicadores específicos de nível operacional. Desta maneira, as melhorias localizadas se alinham aos macro-objetivos da organização, proporcionando a interligação de atos internos, do compromisso da alta administração com as outras áreas e assegurando a convergência das metas com os fatores de sucesso da organização.

Para esses autores, um sistema de indicadores deve combinar medidas de resultados e outras de desempenho futuros. Os indicadores são usados para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho de produtos e processos. A apuração dos resultados por intermédio dos indicadores permite avaliar o desempenho em relação à meta e a outros referenciais, possibilitando o controle e a tomada de decisão gerencial.

O número de indicadores também é extremamente importante, pois deve refletir as expectativas da empresa de forma clara, sem, contudo, perder o foco nos Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Devem ser em número suficiente para medir esses fatores, que são primordiais para o crescimento da organização. Não devem ser nem em número muito reduzido, pois poderiam deixar de medir variáveis importantes, nem existir em grande número, pois não deixariam claro quais FCS são fundamentais para a obtenção do resultado organizacional.

### 2.3.1 Funções dos indicadores de resultado

Para Takashina e Flores (1996), os indicadores devem estar orientados para o resultado do negócio e têm como função fazer com que as ações da organização sejam direcionadas para entregar o melhor produto ou serviço ao cliente e aprimorar o desempenho na busca constante pela excelência.

Mafra (1999) ressalta a necessidade de utilização de indicadores integrados, que devem estar ligados à estratégia organizacional. O sistema de medição deve estar preocupado com aspectos sistêmicos da avaliação de desempenho e com os indicadores, que, quando bem utilizados, ajudam na comunicação dentro da organização, buscando a capacitação dos colaboradores da empresa de um modo geral e a melhoria contínua do desempenho.

Na visão de Graeml (2000), os indicadores têm por função dar agilidade à identificação de possíveis problemas, analisar riscos, promover o estudo da correlação de áreas estratégicas distintas, gerar investimentos, além de priorizar estratégias e ações baseadas no resultado da análise de tais indicadores.

Pereira (2005) observa que a função primordial dos indicadores de resultado é apoiar a tomada de decisões, tanto no contexto estratégico como no âmbito operacional.

Dentre todas as funções descritas pelos autores para os indicadores, salienta-se a importância fundamental da comunicação, da instrumentalização do evento decisório e da promoção da comparação, detalhadas a seguir.

#### 2.3.1.1 *A função comunicação*

A comunicação é fundamental para que qualquer organização obtenha bons resultados, pois é por seu intermédio que são divulgados os objetivos organizacionais e o que se espera de cada unidade de negócios e de seus componentes.

Qualquer análise de desempenho exige contar com atos confiáveis de divulgação das informações, para que possa haver transparência e confiabilidade, o que produzirá maior compromisso por parte dos colaboradores envolvidos.

A informação também serve para fazer uma análise de mercado, determinando o grau de competitividade e posicionamento do desempenho da organização em relação aos demais concorrentes, o que permite analisar os pontos fracos e fortes da empresa, que podem ser alterados ou aprimorados para obter maior vantagem competitiva.

Dessa maneira, os indicadores de resultado têm como uma de suas funções divulgar a *performance* organizacional, mostrando a situação atual da instituição e aonde pretende chegar. A divulgação e o entendimento de cada um dos indicadores utilizados pela empresa é primordial para que todos tenham uma visão sistêmica da organização e saibam o que precisa ser melhorado para atingir as metas traçadas.

Como lecionam Rummler e Brache (1992, p. 97), “Antes que o desempenho em qualquer nível possa ser gerenciado, as expectativas em relação àquele desempenho devem ser claramente estabelecidas e comunicadas”. Para que as pessoas que trabalham na organização consigam obter resultados satisfatórios, faz-se necessário que se comunique o que a organização espera delas em termos de *performance*.

Estratégia requer disciplina constante e comunicação clara. De fato, uma das mais importantes funções de uma estratégia explícita e comunicada é guiar os funcionários na crescente realização de escolhas, que ocorre em função dos *trade-offs* das suas atividades individuais e nas decisões cotidianas. (PORTER apud SANTOS, 1999, p. 31).

Na reflexão de Pontes (1996), a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização cria um clima dialogal construtivo, eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas, além de ser fundamental para que a organização alcance os resultados esperados de forma satisfatória. As pessoas precisam saber o que se espera delas para que consigam superar os desafios a elas propostos.

Assim sendo, os indicadores de desempenho devem traduzir, em linguagem simples e clara, os principais processos que serão medidos e que correspondem aos esforços a serem envidados para que se atinja o resultado por meio das metas traçadas. Tendo-se a certeza de onde se quer chegar e qual o caminho a ser percorrido, fica mais fácil que todos trabalhem na mesma direção e não haja desperdícios de esforços, nem retrabalho com ações corretivas.

### 2.3.1.2 *A função instrumentalização da decisão*

Pensa Falconi (1997) que, a empresa bem-sucedida sobrevive nos mercados financeiro, de trabalho e consumidor quando administra todos os segmentos envolvidos em sua produção, buscando a excelência da gestão por meio de resultados demonstrados nos seus indicadores de desempenho.

Orlandi e Mammoli (1997) esclarecem que os indicadores de resultado são componentes do conjunto de características de desempenho que identificam as ações da organização e de seus colaboradores, de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes e usuários, obtidos por meio dos índices, que são as informações numéricas que quantificam os itens de controle e de verificação, que servirão de suporte à decisão, mediante a análise dos fatores críticos de sucesso e de sua correlação com o resultado.

Os indicadores de desempenho são essenciais para a tomada de decisão e essa essencialidade fica evidente na definição de Takashina e Flores (1996), quando descrevem a importância de sua existência na vida das organizações.

Indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações. São essenciais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização, e essenciais ao controle porque os resultados apresentados através dos indicadores são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para as tomadas de decisões e para o replanejamento. (P. 1).

Para os autores, os indicadores contribuem para a fundamentação de argumentos, com vistas à tomada de decisão.

Indicadores, portanto, são as formas em que se representam quantitativamente as características de produtos e serviços, avaliando o desenvolvimento e o desempenho desses itens. Eles disponibilizam os dados para se medir a ação da organização e dos colaboradores, ajudando os gestores a planejar suas ações e decisões sobre os caminhos que a organização deverá percorrer.

Takashina e Flores (1996) apontam para a necessidade de se estabelecer critérios na geração de indicadores de desempenho. Estes critérios é que asseguram o que eles consideram

como a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo.

Para esses autores, os indicadores devem ser cuidadosamente especificados, de forma a proporcionar dados e resultados confiáveis, que permitam assegurar a sua análise e o seu uso de forma correta, permitindo assim maior confiança na tomada de decisão, promovendo posteriormente a comparação do resultado organizacional obtido com o de outras organizações.

### *2.3.1.3 A função comparação*

Outra função importante de um indicador de desempenho é proporcionar a comparação, objetivando a melhoria contínua dos passos dentro da organização, conduzindo-a a um desempenho superior, mediante a busca da superação de suas deficiências e limites.

Entendem Takashina e Flores (1996) que a comparação com indicadores externos à organização deve ser feita principalmente com relação a indicadores de retenção e satisfação de clientes, sem deixar de lado a análise de outros indicadores, como participação no mercado e índices financeiros, que garantem a sobrevivência organizacional no longo prazo.

As organizações tidas como de excelência em gestão possuem características próprias que podem ser analisadas e comparadas com as características existentes na organização tida como referência.

Conforme prevê a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), para a organização chegar a uma conclusão sobre seus resultados, precisa compará-los com referenciais apropriados, buscando um padrão de excelência. A comparação com as melhores práticas é fundamental para acumular valor à empresa.

Assim, tem-se a importância desse processo contínuo de comparação de práticas da gestão, que pode ser feita em termos de estratégias, procedimentos, operações, sistemas, produtos ou serviços, com as organizações líderes reconhecidas no mercado, independentemente de serem do mesmo ramo de atividade ou não, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria do desempenho.

### 2.3.2 Tipos de indicadores e os critérios de escolha

Os critérios utilizados para a escolha de um indicador de desempenho são os mais diversos possíveis, porém observa-se que existe similaridade na escolha de tais critérios, quando se analisa o que cada autor sugere como imprescindível para que se tenha uma avaliação que traduza a realidade organizacional, objetivando a melhoria do desempenho.

Foram pesquisados na literatura os critérios sugeridos por autores que discutem o tema avaliação de desempenho, como Sink e Tuttle (1993), Slack (1993), Hronec (1994) e Takashina e Flores (1996), tendo alguns deles desenvolvido modelos próprios de avaliação. Além desses autores, foram verificados os critérios estabelecidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que os utiliza para classificar as empresas com relação à sua excelência organizacional.

Os critérios identificados por esses autores serão usados como base para proposição do modelo, objetivo desta pesquisa, para estipular as dimensões e subdimensões a serem analisadas, que verificarão se há alinhamento entre os indicadores organizacionais e de pessoas.

O modelo será detalhado no capítulo 5, mas faz-se necessário entender os critérios utilizados para sua formulação, especificando as três macrodimensões, que são alinhamento com a estratégia, gestão de avaliação e desdobramentos na vida profissional.

O conceito de alinhamento com a estratégia utilizado neste trabalho foi o da FNQ (2005a, p. 67), que descreve o termo como sendo “a consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização.” O alinhamento eficaz tem como pré-requisito a compreensão das estratégias e metas e o uso de indicadores e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, na organização como um todo.

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), por exemplo, serão analisadas no modelo proposto, sendo elas: financeira, clientes, processos e aprendizado organizacional. O BSC está descrito no item 2.5.5, mas faz-se necessária a introdução de alguns



conceitos sobre as perspectivas elencadas por esse modelo para que haja melhor compreensão dos critérios utilizados.

Para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira do BSC utiliza os objetivos financeiros tradicionais e os autores citam como exemplo os indicadores que permitem mensurar a lucratividade, o retorno sobre ativos e aumento de receita. A diferença do BSC em relação a outros modelos está na vinculação desses itens à estratégia organizacional, pois os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo a ser atingida pela organização.

Na perspectiva financeira, a necessidade de lucratividade é um item de consenso entre os diversos autores, pois é condição essencial à sobrevivência organizacional. Sink e Tuttle (1993) referem-se ao termo como sendo um conjunto de medidas que relacionam receitas e custos, verificando a conexão entre o resultado financeiro obtido pelo sistema organizacional e os custos que propiciaram alcançá-lo.

Com relação aos custos, Slack (1993) define-os como a busca de elaborar produtos ou realizar serviços com custos mais baixos que os dos concorrentes, por intermédio da aquisição de recursos mais baratos ou por meio de processos de transformação mais eficientes (baixo preço, alta margem ou ambos). Com custos reduzidos, a organização terá melhores condições de trabalhar, desde que essa redução não atinja a qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao cliente. Para se trabalhar com uma organização enxuta, não pode haver o comprometimento dos processos considerados críticos para o bom funcionamento organizacional.

No modelo proposto por esta pesquisa, tem-se itens de verificação relativos à lucratividade e à redução de custos, com base na importância demonstrada em relação a tais quesitos por Sink e Tuttle (1993) e Slack (1993).

Na perspectiva dos clientes, Kaplan e Norton (1997) relatam que a organização precisa escolher seu segmento-alvo de atuação com relação aos clientes e negócios e elaborar um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. É necessário identificar o que os clientes que a organização pretende reter valorizam, analisando como a empresa pode formular uma proposta que origine valor a esses clientes, sem esquecer os interesses organizacionais. Ao

estabelecer os indicadores dessa perspectiva, precisa-se verificar alguns aspectos, como funcionalidade, qualidade, preço, relações pessoais, imagem e reputação.

Na perspectiva dos processos, é necessário identificar quais deles são críticos, onde a organização buscará a excelência, com o propósito de atender aos objetivos financeiros e dos clientes. Kaplan e Norton (1997) ressaltam a inclusão nessa perspectiva da inovação, relativa à análise de mercado e desenvolvimento de novos produtos. A organização precisa se preocupar com seu processo operacional, bem como com os serviços de pós-venda, nos quais os aspectos a serem analisados referem-se a custo, qualidade, tempo e desempenho, objetivando oferecer produtos e serviços de qualidade superior.

Outro item fundamental nessa perspectiva é o controle, que no modelo proposto tem por foco a conformidade, pois não se pode gerenciar o que não é mensurado e controlado. O conceito utilizado para o termo controle foi o da FNQ, que assim o define:

Métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando ações de correção e/ou de prevenção, quando necessário. (2005a, p. 68).

A perspectiva do aprendizado deve focar três aspectos essenciais: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Ressalta-se que Kaplan e Norton (1997) consideram que os vetores de resultado dessa perspectiva são mais genéricos do que os das outras perspectivas.

Para a FNQ (2005a), o aprendizado organizacional deve ser uma intenção estratégica e estar internalizado na sua cultura, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, em todos os níveis da organização. O sistema de aprendizado é, portanto, um conjunto de recursos e práticas, cujo objetivo é facilitar e estimular o aprendizado organizacional por intermédio dos aspectos formais e informais. A capacitação e a qualificação dos colaboradores tornam-se itens essenciais para que o aprendizado organizacional se estabeleça, mediante a valorização das pessoas, devido a organização entender que o desempenho da empresa depende de capacitação, motivação e bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas.

No ensinamento de Pontes (1996), a motivação também deve ser analisada, verificando-se como está o clima organizacional. Para que os objetivos organizacionais sejam perseguidos, estes precisam estar compatibilizados com os objetivos pessoais, para ajudar a aumentar a motivação das pessoas, o que as impulsionará a canalizar suas energias para atingir os objetivos propostos. A motivação é o que impulsiona o ser humano a agir e varia de acordo com cada um.

Kaplan e Norton (1997) demonstram que quatro fatores são fundamentais para o êxito do BSC: a visão estratégica, com o uso de um número limitado de indicadores; informar o caminho a ser trilhado pela empresa e a forma adequada de melhorar o desempenho; incentivar o alcance de metas sem provocar desequilíbrios entre os fatores considerados fundamentais para o sucesso organizacional e promover a integração de programas de melhoria.

Além dos conceitos oriundos do BSC, o conceito de responsabilidade socioambiental é outro aspecto bastante discutido. Não está contemplado no BSC, mas está sendo visto pela sociedade como um diferencial para as empresas que se comprometem com essa intensão, produzindo assim maior empatia pela marca das empresas que promovem ações nesse sentido.

Com relação aos aspectos sociais, ambientais e econômicos, extraiu-se do modelo SIGMA conceitos importantes para compor as dimensões inerentes ao tema. A responsabilidade social empresarial da gestão pautada pela ética, com todos os públicos com os quais ela se relaciona, ou seja, seus *stakeholders*, e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, traduzem a preocupação com a preservação dos recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. Portanto, indicadores que mensurem a responsabilidade socioambiental da organização devem estar incluídos no seu sistema de avaliação de desempenho.

Outros critérios também são utilizados no modelo. Na dimensão relativa à gestão de avaliação, por exemplo, cinco fatores foram analisados: comunicação, periodicidade, análise comparativa (ou comparabilidade), participação e *feedback*.

A comunicação é essencial no contexto da avaliação de desempenho, tanto para a organização como para as pessoas e equipes. É indispensável que a organização deixe claro o que espera de seus colaboradores e o que o sistema de avaliação mensura em termos de desempenho individual e organizacional. Um dos objetivos da avaliação de desempenho é melhorar a comunicação entre gestor e equipe. Esse assunto foi detalhado no item 2.3.1.1.

Para Lucena (1992), a periodicidade com que a avaliação de desempenho é efetuada nas organizações, normalmente anual, não é satisfatória. Pensa a autora que a avaliação anual pode tornar a data como o “Dia Nacional da Avaliação de Desempenho”, quando há a devolução de formulários entregues um mês antes ao avaliador. Esse tipo de procedimento não origina comprometimento, apenas aborrece o avaliador, que cumpre forçosamente um ritual de preenchimentos de papéis, baseado apenas nos últimos acontecimentos. A autora sugere que a avaliação seja feita em períodos mais curtos.

Pontes (1996) relata que a periodicidade deve ser reduzida para o menor tempo possível, podendo ser feita mensal, trimestral ou semestralmente, variando de acordo com as necessidades apresentadas pela organização. A avaliação deve ocorrer num período menor, para que não haja um intervalo muito grande entre os fatos observados e a sua constatação formal pelo avaliador. Diante da relevância do critério periodicidade para a avaliação de desempenho, o quesito será analisado como item de verificação do modelo proposto.

O critério da análise comparativa ou comparabilidade prevê que, para se chegar a uma conclusão adequada, precisa-se comparar os resultados com referenciais apropriados, buscando um modelo estabelecido de excelência. Para a FNQ, é fundamental a comparação com as melhores práticas para reunir valor à organização e assim defini-lo como sendo:

Processo contínuo de comparação de práticas de gestão, que pode incluir a comparação de estratégias, procedimentos, operações, sistemas, processos, produtos e serviços. Essa comparação é feita com organizações líderes reconhecidas no mercado, inclusive com líderes de ramos de atividade diferentes dos da organização, para identificar oportunidades de melhoria do desempenho. (2005a, p. 67).

A participação é um critério importante, pois como define Figueiredo (2003, p. 81), baseado na opinião de autores como Dixon (1990), Thor (1993) e Ghalayni (1997), é a capacidade que um sistema de medição de desempenho organizacional tem de permitir que

diferentes grupos de usuários e interessados, tais como fornecedores, controladores, acionistas e comunidade, façam parte de todas as fases do ciclo de vida organizacional. Assim, a participação de todos os que fazem o ambiente organizacional, tanto interno como externo, é primordial para obter os resultados esperados, pois cada qual, com visão própria e diferenciada do sistema, tem muito a contribuir para um resultado positivo.

O *feedback* é um item vital para o sucesso da avaliação, pois não adianta verificar e mensurar dados se estes não forem repassados para os colaboradores, como forma de aprimorar o desempenho. Está muito ligado ao papel da comunicação e, segundo Rabaglio (2004), o conceito foi herdado da Teoria de Sistema que significa retroalimentação, ou seja, processar informações e transmiti-las para esclarecer, posicionar, mostrar caminhos, estabelecer metas de aperfeiçoamento, reconhecendo e valorizando as pessoas.

Compreende Pontes (1996) que, o objetivo do *feedback* é abrir um canal de comunicação entre gestores e subordinados, efetivando relações positivas que permitam a ambos falar sobre o desempenho com o intuito de melhorá-lo, tanto no contexto individual como organizacional. Nesse sentido deve fornecer ao colaborador o que se espera dele em termos de padrão de desempenho, mostrando também as razões para a existência dos indicadores, o que reduzirá desgastes e incertezas, além de minimizar a ansiedade.

Outra dimensão mostra quais os desdobramentos que ocorrerão na vida profissional das pessoas em virtude da avaliação de desempenho. Os itens analisados nesse aspecto são os sistemas de incentivo, as fontes de avaliação do desempenho e os recursos de apelação.

Com relação aos sistemas de incentivos, Becker, Huselid e Ulrich (2001) relatam que uma das funções da avaliação de desempenho é oferecer dados de apoio às decisões gerenciais relativas aos aumentos salariais, transferências, demissões, treinamento ou sistemas outros que repercutam na vida profissional dos colaboradores. Dessa maneira, tem-se como benefício para a organização a dinamização da política de RH, que oferece oportunidades aos empregados, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento no trabalho.

Marras (2000) exemplifica o reflexo da avaliação de desempenho na vida profissional mediante os sistemas de remuneração conforme os resultados. O autor acentua que

essa prática já está sendo bastante utilizada por empresas brasileiras, cujo objetivo é vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando os colaboradores a otimizar seu trabalho e alcançar as metas propostas pela empresa. “A empresa estabelece parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas e os empregados recebem uma gratificação periódica, em função do atingimento dessas metas, proporcionalmente.” (MARRAS, 2000, p. 273).

As fontes da avaliação de desempenho possuem papel importante na avaliação. Para Rabaglio (2004), o ideal é que a avaliação de desempenho seja feita por múltiplas fontes, em que avaliados recebem *feedback* de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*, objetivando desenvolver comportamentos e habilidades demandados pela organização.

O Avaliador deve ter uma visão sistêmica desta rede, de como funciona a comunicação interna, o clima de cooperação ou de competitividade e se certificar de que as pessoas envolvidas na avaliação foram preparadas para tal e têm como objetivo contribuir para o crescimento da empresa e das pessoas avaliadas, obedecendo os critérios fornecidos para uma avaliação imparcial, ética e profissional, sem nenhuma contaminação com sentimentos conseqüentes de problemas pessoais que não foram resolvidos. (RABAGLIO, 2004, p. 15).

A avaliação feita por múltiplas fontes é denominada de Avaliação 360 graus e será detalhada no capítulo 3 deste trabalho.

Outro item a ser analisado refere-se à existência de recursos de apelação para a avaliação, quando há discordância entre avaliador e avaliado com relação ao resultado da avaliação. Na avaliação feita por múltiplas fontes, o risco de discordância com relação ao resultado final é bem menor, pois o resultado da análise sobre o desempenho é proveniente de mais de um avaliador, com a conseqüente diminuição de a probabilidade da avaliação conter vícios, em virtude do avaliador gostar ou não de determinado subordinado, já que a análise também é realizada por outras pessoas. Se porém, a avaliação é inerente a apenas um avaliador, o risco de insatisfação aumenta, além do nível de subjetividade ser bem maior.

Todos esses critérios e aspectos foram levados em consideração, em virtude da sua relevância, para a escolha dos itens de verificação que compõem o modelo proposto, sendo assim fundamentais para que sejam elaborados os sistemas de medição de desempenho organizacional.

## 2.4 Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional

O Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SDMO) pode ser caracterizado por um conjunto de indicadores articulados que operacionaliza a medição e quantifica o desempenho, conforme a escolha dos critérios ou dimensões a serem analisados e designados na gestão estratégica.

Bond e Carpinetti (2002) ressaltam a descrição de Neely et al. (1995) relativa à medição de desempenho como uma técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de negócio. A eficiência trata da relação entre utilização econômica dos recursos, levando em consideração determinado nível de satisfação. A eficácia avalia o resultado de um processo cujas expectativas dos diversos clientes são ou não atendidas.

Consoante O'Mara et al. (1998) apud Bond e Carpinetti (2002), um sistema de medição de desempenho não fornece somente os dados necessários para os gestores controlarem as diversas atividades da empresa, mas também influenciam as decisões e o comportamento organizacional.

Um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamento, seção, etc.), aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado. (MOREIRA, 1996, p.17).

Os sistemas de medição de desempenho podem ser classificados como tradicionais e estratégicos. Os tradicionais utilizam predominantemente medidas financeiras para mensurar o desempenho das empresas, onde tais medidas são basicamente as relevantes. As organizações são classificadas como de bom desempenho quando obtêm bons resultados financeiros, baseados principalmente no índice de retorno sobre investimento proporcionado ao investidor.

Informam Bititci, Carrie e McDevitt (1997) a existência de várias organizações que têm extensos sistemas de medição de desempenho baseados em indicadores financeiros e de custos. Por serem baseados em técnicas e métodos tradicionais, falham em apoiar os objetivos estratégicos das empresas e não promovem melhoria contínua do desempenho organizacional.

Indicadores de desempenho tradicionais são relativos a sistemas contábeis, podendo-se mencionar como exemplo desse tipo de indicador o retorno sobre o investimento (ROI).

De acordo com Martins (1999), uma das principais dificuldades em utilizar informações oriundas dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho é o fato de que o uso predominante das medidas financeiras pode levar as empresas a perder competitividade por decisões tomadas de forma incorreta, já que não levam em consideração outras medidas de desempenho importantes sobre qualidade, estoques e produtividade.

[...] sistemas de medição de desempenho que utilizam somente medidas de eficiência (produtividade) do uso dos recursos financeiros (retorno sobre os investimentos, perda sobre lucros, etc.) e físicos (utilização da mão-de-obra, máquinas/equipamentos e materiais) não são mais adequados ao novo ambiente [...] (MARTINS, 1999, p. 69).

Para o autor, os principais problemas provenientes da utilização dos sistemas tradicionais são relativos à visão de curto prazo para atingir resultados financeiros satisfatórios; monitoramento voltado para dentro da empresa; não consideração de medidas não financeiras; acompanhamento somente dos resultados finais alcançados; descrição do desempenho passado; falta de relevância para tomada de decisão para a solução de problemas, tanto de longo quanto de curto prazo; resultados excessivamente sintéticos e impedimento da adoção de novas filosofias e métodos da gestão.

Os sistemas de medição estratégicos surgem como uma nova forma de gerenciar as empresas, e requerem maior rapidez, flexibilidade e capacidade de inovação, fatores que se tornaram primordiais à sustentabilidade organizacional no longo prazo. Exige-se das organizações, melhoria contínua e apoio às estratégias, e dessa maneira faz-se necessário ter um sistema de medição que contemple indicadores não financeiros, que devem ser estabelecidos de acordo com as características e aspirações de cada organização. Além disso, esses indicadores precisam estar integrados como forma de dar suporte à estratégia estabelecida pela organização.

A partir da constatação de que somente indicadores tradicionais não são capazes de explicitar a realidade da empresa, Neely et al. (1995), apud Bond e Carpinetti (2002), propõem uma análise de medição de desempenho que abranja os indicadores de desempenho individuais, o sistema de medição de desempenho e o relacionamento desse sistema com o ambiente. Dessa



maneira, os indicadores de desempenho individuais fazem parte de um conjunto maior que pode ser chamado dimensões de desempenho.

Um sistema de indicadores de desempenho deve conter dados para monitorar o passado e planejar o futuro. Para Bond e Carpinetti (2002), ao longo do tempo, o desenho de qualquer sistema de indicadores de desempenho deve refletir as operações básicas do suporte organizacional, sempre lembrando da importante relação intrínseca entre indicadores de desempenho e estratégia. Ressaltam a necessidade de um conjunto de indicadores integrados que dêem suporte à estratégia organizacional.

Martins (1999, p. 71) descreve as principais características dos sistemas de medição de desempenho estratégicos, ressaltando a necessidade de adaptação das organizações às condições ambientais, tanto internas quanto externas. O autor explora a literatura mundial sobre os indicadores de desempenho e identifica várias características dos sistemas de desempenho estratégicos por quantidade de menções. As características inventariadas pelo autor estão descritas no anexo A e podem ser assim transcritas:

- 1 ser congruente com a estratégia competitiva;
- 2 ter medidas financeiras e não financeiras;
- 3 direcionar e suportar a melhoria contínua;
- 4 identificar tendências e progressos;
- 5 facilitar o entendimento das relações de causa-e-efeito;
- 6 ser facilmente inteligível para os funcionários;
- 7 abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- 8 informações disponíveis em tempo real para toda a organização;
- 9 ser dinâmico;
- 10 influenciar a atitude dos funcionários; e
- 11 avaliar o grupo e não o indivíduo.

Algumas dessas características apresentadas por Martins (1999) deram suporte ao modelo proposto por esta pesquisa. A necessidade de ser congruente com a estratégia organizacional, por exemplo, é uma das dimensões do modelo proposto. As medidas financeiras

e não financeiras também são vistas como essenciais para que um sistema de mensuração eficaz seja definido.

O autor ainda discorre sobre outras características que não constam do anexo A, em virtude de não serem muito mencionadas na literatura, mas que merecem destaque em virtude de sua contribuição para a formulação de um sistema de desempenho compatível com as estratégias organizacionais. Pode-se mencionar como exemplos dessas características o fato de servir de comparação com padrões externos; apresentar medidas de eficiência e eficácia; ser direcionado para os processos-chave de negócio; dar suporte ao aprendizado individual e organizacional; medir resultados; ser parte integrante dos sistemas da gestão da empresa; apresentar medidas internas e externas e ambas serem integradas e proporcionarem uma perspectiva do desempenho passado, presente e futuro.

Dentre as características citadas anteriormente, o modelo proposto por esta pesquisa destaca a comparação, e inclui a análise comparativa como subdimensão do modelo, com o objetivo de que a organização evolua e melhore seus padrões de desempenho, comparando seus resultados aos de outras organizações, tidas como de excelência.

A necessidade de medir processos também é base do modelo como outra subdimensão, pois há necessidade de complementariedade da medição dos processos, da organização e das pessoas, conforme anotam Rummler e Brache (1992), no modelo criado por eles, que será visto em maior profundidade no capítulo seguinte.

Analisando-se os dados oriundos do anexo A, elaborado por Martins (1999), inerentes às características dos sistemas de medição, apresentadas pelo número de citações na literatura, verifica-se que o maior número de citações, 26, refere-se à congruência entre as principais características dos sistemas de medição do desempenho e a estratégia competitiva, que representam 22,22% das citações. Essa característica demonstra a grande preocupação em mensurar se as ações derivadas do planejamento estratégico estão sendo medidas e ajustadas para que a organização possa atingir o resultado esperado.

A segunda característica mais citada é relativa à presença de indicadores financeiros e não financeiros, com 22 citações, que correspondem a 18,80%, e traduzem a necessidade de

mensurar várias dimensões organizacionais. Tal característica é condizente com o sistema de medição estratégico, que mudou o paradigma dos sistemas tradicionais, mostrando a importância desses dois tipos de medidas.

Bond (2002) também compilou os dados inerentes às recomendações de autores diversos para a elaboração de um sistema de medição de desempenho, no período de 1991 a 2000, descritos no anexo B. Com base em tais informações, pode-se analisar a citação mais referenciada também como relativa ao alinhamento com a estratégia organizacional, o que demonstra a importância dessa característica.

Bond e Carpinetti (2002) ressaltam que não se deve esquecer de que o objetivo maior de um sistema de medição de desempenho é conduzir a empresa à melhoria de suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas ao ambiente atual da empresa e aos objetivos estratégicos, de forma a permitir o monitoramento do progresso, no sentido de atingir esses objetivos. Essas medidas podem ser vistas como a essência da melhoria do desempenho.

Analisando-se as características apresentadas pelos autores nas pesquisas de Martins (1999) e Bond (2002), observa-se elas servem de subsídio para a elaboração dos modelos de avaliação de desempenho organizacional.

## **2.5 Modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional**

A literatura apresenta modelos de avaliação de desempenho, elaborados por autores e enfoques distintos, representando visões analíticas sobre a melhor maneira de mensurar o desempenho de uma organização, na visão específica de cada autor.

Martins (1999) catalogou os modelos utilizados nos anos 1990, com suas respectivas fontes. Essa variedade de modelos demonstra a preocupação, cada vez mais crescente, com a mensuração do desempenho e a relevância do tema. Tais modelos encontram-se no anexo C, onde, para a finalidade desta pesquisa, foram escolhidos seis modelos para servir de base ao modelo proposto, que foram o de Rummler e Brache (1992), Sink e Tuttle (1993), Hronec (1994), BSC (1994), Método Sigma (1999), além do PNQ. Tais modelos serão detalhados adiante.

Petri (2005, p. 45) também realizou um levantamento sobre as abordagens de avaliação de desempenho mais encontradas na literatura, desde 1980 até 1999. O resultado da pesquisa está apresentado no anexo D, onde o autor evidencia que as abordagens de desempenho identificadas para análise possuem de cinco a dez critérios para avaliar a organização e muitas apresentam divisões em grandes áreas e subáreas e, a partir daí, identificam os indicadores ou atributos para avaliar o desempenho.

Pode-se verificar então que a literatura sobre avaliação de desempenho apresenta uma diversidade de modelos, que possuem características distintas, mas importantes para que se analise sua complementariedade. Os considerados mais relevantes, do ponto de vista desta pesquisadora, foram mencionados anteriormente e escolhidos em virtude das características que possuem e serão apresentados a seguir.

#### 2.5.1 Modelo dos Três Níveis de RUMMLER e BRACHE

Rummler e Brache (1992) enfocam o papel da organização como sistema que interage tanto com o ambiente interno como externo. O modelo dos autores foi um dos escolhidos para servir de base ao modelo proposto por esta pesquisa, em virtude do estabelecimento de uma ação conjunta com relação aos três níveis primordiais para que uma empresa obtenha um bom desempenho, que são o nível de organização, o de processos e o de trabalho/executor (pessoas).

Os autores propuseram uma abordagem do desempenho intitulada de abordagem dos três níveis. O objetivo dessa abordagem é avaliar toda a estrutura organizacional.

O nível de organização dá ênfase ao relacionamento da empresa com o mercado do qual ela é parte integrante. As variáveis que afetam o desempenho organizacional incluem as estratégias, os objetivos e as medidas no plano da organização, estrutura da empresa e emprego de recursos.

Se os executivos não gerenciam o desempenho no Nível de Organização, o máximo que podem esperar é uma melhora modesta do desempenho. Na pior das hipóteses, os esforços dos outros níveis serão contraproducentes. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 42).

Todos precisam compreender a natureza e a dinâmica organizacional para obter o desempenho máximo.

O grau de processos sugere uma perspectiva além das fronteiras funcionais que compõem o organograma, privilegiando o fluxo de trabalho, observando o que pode evoluir para que os resultados obtidos sejam melhores, com a minimização de esforços.

Para Rummler e Brache (1992), uma organização é tão boa quanto seus processos. Existe a necessidade de gerenciar as variáveis de desempenho nesse nível. Dessa maneira, deve-se garantir que esses processos sejam instalados para atender às necessidades do cliente e da organização, assegurando que funcionem efetiva e eficientemente e que os objetivos e medidas respondam aos anseios de ambos.

O nível de trabalho/executor compreende as pessoas que executam e gerenciam os processos. As variáveis do desempenho gerenciadas neste nível incluem a contratação e promoção, as responsabilidades e os padrões do cargo, o *feedback*, as recompensas e o treinamento.

Segundo Rummler e Brache (1992) o gerenciamento de pessoas não é tarefa simples, porém é menos misterioso do que parece ser. Em vez de contratar pessoas boas e esperar o desempenho eficiente e de alta qualidade, os autores sugerem que os gestores utilizem o sistema de desempenho humano para gerenciar os fatores que permitem que essas pessoas tenham um desempenho no plano exemplar.

O modelo de Rummler e Brache possui duas dimensões, sendo a primeira composta pelos três níveis elencados anteriormente e a segunda referente aos três fatores, denominados de necessidades de desempenho, que são os objetivos, o projeto e o gerenciamento. A combinação entre os três níveis (organização, processo e trabalho/executor) e as necessidades do desempenho resultam nas nove variáveis do desempenho, descritas no anexo E.

A necessidade de desempenho relativa aos objetivos tem como propósito especificar cada um dos padrões e refletir as expectativas do cliente quanto à qualidade, à quantidade, à disponibilidade e ao custo do produto ou serviço.

O projeto precisa incluir os componentes necessários, configurados de forma a permitir que os objetivos sejam atingidos de maneira eficiente.

O gerenciamento exige práticas que assegurem que os objetivos traçados sejam atuais e estejam sendo alcançados. O quadro 1 demonstra as nove variáveis de desempenho de Rummler e Brache (1992).

		<b>AS TRÊS NECESSIDADES DO DESEMPENHO</b>		
		<b>Objetivos</b>	<b>Projeto</b>	<b>Gerenciamento</b>
<b>OS TRÊS NÍVEIS DO DESEMPENHO</b>	Nível de Organização	Objetivos da Organização	Projeto da Organização	Gerenciamento da Organização
	Nível de Processo	Objetivos do Processo	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
	Nível de Trabalho/Executor	Objetivos do Trabalho/Executor	Projeto do Trabalho	Gerenciamento do Trabalho/Executor

**QUADRO 1 : AS NOVE VARIÁVEIS DO DESEMPENHO**  
**Fonte: Rummler e Brache (1992, p. 24)**

Com base no quadro 1, observa-se que, ao inter-relacionar os três níveis com as três necessidades de desempenho, tem-se uma leitura mais detalhada do significado do modelo.

Analisando-se as nove variáveis de desempenho, no nível de organização, verificam-se a natureza e a direção do negócio e a forma como ele é estabelecido e gerenciado. Os objetivos fazem parte da estratégia do negócio. Objetivos claros e a criação de uma estrutura que permita que os objetivos sejam atingidos são fundamentais para o sucesso organizacional.

No processo, o inter-relacionamento dos fatores sugere que é preciso compreender como a organização funciona, para entender como o trabalho é realizado. Este nível é o menos gerenciado no desempenho, segundo os autores. Para Rummler e Brache (1992), não adianta ter pessoas criativas, proativas e motivadas se os processos não forem fortes, pois os resultados não

atingirão os objetivos a que se propuseram. Os objetivos dos processos devem ser mensurados quanto aos propósitos da organização e as expectativas dos clientes internos e externos.

No plano trabalho/executor, precisa haver a preocupação com as necessidades das pessoas, pois elas é que executam as atividades, que culminam com o desempenho organizacional. Os cargos, dentro do sistema organizacional, precisam ser projetados para dar apoio aos processos e o ambiente deve ser estruturado de forma que as pessoas possam contribuir com todo o seu potencial para que os objetivos da organização sejam alcançados. Rummler e Brache (1992) ressaltam que se os processos são os meios mediante os quais uma organização produz seus resultados, as pessoas são o veículo pelo qual o processo funciona.

Assim, a combinação e a inter-relação dos três níveis com as necessidades de desempenho representam um conjunto completo de alavancas que possibilitam o aperfeiçoamento e podem ser usados pelo gestor em qualquer nível (RUMMLER e BRACHE, 1994, p. 24).

O anexo E demonstra mais detalhadamente as nove Variáveis do Desempenho com as perguntas desenvolvidas por Rummler e Brache (1992), para facilitar o entendimento desta abordagem.

Conclui-se então que a grande preocupação da abordagem dos três níveis é com o resultado e que a medição é vista como um caminho para que se possa monitorar, controlar e aperfeiçoar o desempenho do sistema em todos os níveis.

Para tanto, é preciso desenvolver medidas sólidas que garantam o monitoramento das coisas certas, com medidas inter-relacionadas e um gerenciamento de desempenho que permita converter os dados fornecidos pelo sistema de medição em ação inteligente, em que a eficácia organizacional só é conseguida quando os três níveis estão voltados para a mesma direção, obtendo assim o resultado planejado. Todas essas afirmações foram levadas em consideração para a proposição do modelo desta pesquisa.

Objetivando demonstrar a importância do modelo, os autores fazem uma comparação deste com o corpo humano, ressaltando que em ambos os casos os sistemas são

críticos e inter-dependentes. Quando um falha, compromete o desempenho dos demais. Assim, Rummler e Brache (1992) asseguram que o resultado final só será satisfatório se o desempenho no nível da organização, dos processos e do trabalho/executor for congruente.

### 2.5.2 Modelo de SINK & TUTTLE

O modelo de Sink & Tuttle foi criado em 1993 e estabelece um conjunto de sete critérios de desempenho que se inter-relacionam de forma complexa no contexto organizacional, sendo eles: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade. Os autores definem os seguintes conceitos para os sete critérios do modelo apresentado por eles:

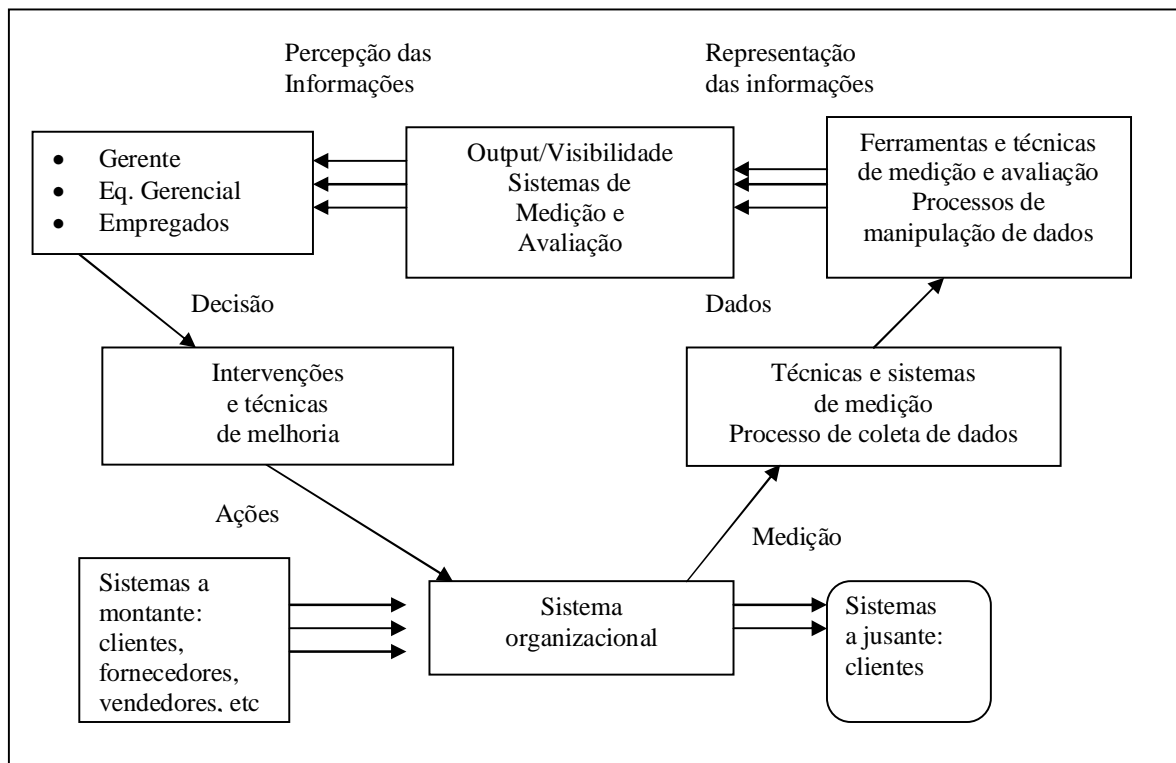
- eficácia - relação entre resultados obtidos e resultados previstos;
- eficiência - relação entre o consumo previsto de recursos e o consumo efetivo;
- produtividade - relação entre os resultados gerados pelo sistema e os recursos consumidos para a geração de tais resultados;
- qualidade – melhora aspectos do desempenho interno como velocidade, confiabilidade e custos. O gerenciamento da qualidade implica não somente no aprimoramento contínuo dos níveis de qualidade, mas no envolvimento no processo global de eliminação de defeitos. Não é só monitorar o processo e registrar o seu desempenho, mas analisar o seu comportamento ao longo do tempo. A qualidade, como parâmetro de desempenho, é mais difusa no sistema organizacional em função de sua importância em todos os estágios de gerenciamento do sistema;
- qualidade de vida de trabalho - pode ser caracterizada pela resposta ou reação afetiva das pessoas do sistema organizacional. Existe uma relação complexa e importante entre qualidade de vida de trabalho e desempenho do sistema organizacional;
- lucratividade - relação entre resultados financeiros atingidos e os custos que propiciaram alcançá-los;
- inovação - atributo que pode ser entendido como um processo criativo capaz de mudar aquilo que o sistema organizacional faz e, também, o modo de fazer.



Para Sink e Tuttle (1993), a medição é definida como o processo pelo qual se resolve o que deve ser mensurado, executam-se a coleta, o processamento e a análise dos dados, para que se obtenha controle sobre os fatos que interferem no desempenho organizacional.

A mensuração do desempenho promove uma visão do futuro da organização, por intermédio do planejamento e da criação de estratégias para atingir esse futuro. A implementação de meios específicos para atingir objetivos de mudanças está atrelada ao desenvolvimento de uma cultura organizacional que dê apoio ao sistema de mensuração.

Sink e Tuttle (1993) sugerem que haja o desenvolvimento de sistemas gerenciais na medição de desempenho e ressaltam que muitas ações e decisões são tomadas nas empresas sem o uso das informações oriundas dos sistemas já existentes. A figura 2 traduz o modelo de sistemas gerenciais proposto pelos autores.



**FIGURA 2 - MODELO DE SISTEMAS GERENCIAIS**

Fonte: Sink & Tuttle (1993, p. 140)

A visão dos sistemas gerenciais da organização demonstrada na figura 2 esclarece que os sistemas a montante dizem respeito aos clientes, fornecedores e vendedores, tanto internos quanto externos, e os sistemas a jusante são relativos aos clientes internos e externos. Os *outputs* referem-se aos bens e serviços tangíveis e intangíveis.

Para que a medição obtenha êxito, os autores recomendam que haja uma dissociação entre a mensuração e a avaliação propriamente dita. O corpo gerencial deve estar ciente de que a sobrevivência da organização depende cada vez mais da melhoria do desempenho e que a medição é uma ferramenta que auxilia a decisão e tem por finalidade a excelência organizacional. Precisa haver credibilidade nas ferramentas de medição.

Sink & Tuttle (1993) também enfocam a necessidade de o sistema de medição ser simples e flexível, para adaptar-se às mudanças contingenciais impostas pelo ambiente, além de precisar ser bem entendido por todas as pessoas que o utilizarão, para que não haja entraves.

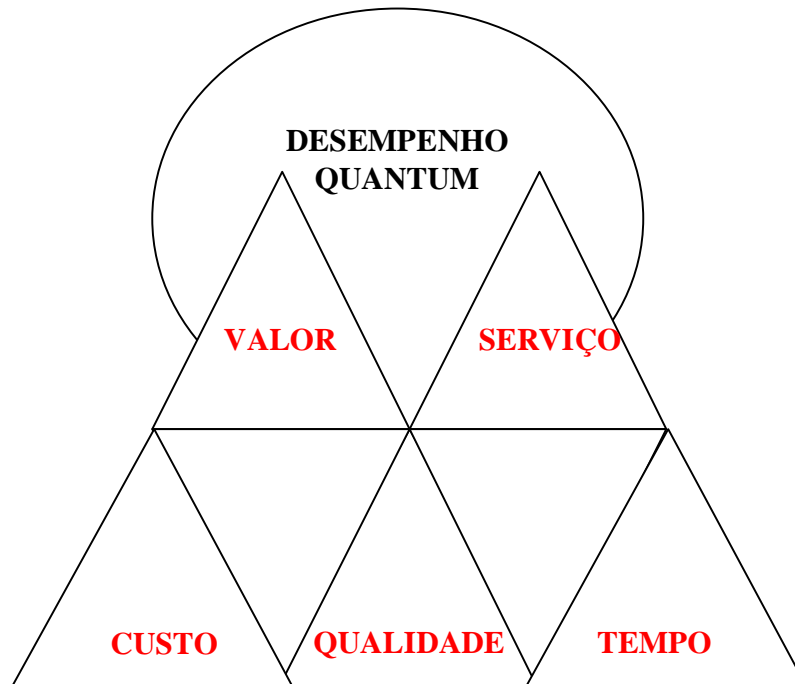
Sink e Tuttle (1993) garantem, ainda, que bons sistemas de medição não acontecem por acaso. Precisam ser projetados, arquitetados, desenvolvidos e constantemente melhorados.

Os sete critérios do modelo de desempenho de Sink & Tuttle (1993) possuem aspectos relevantes para o modelo proposto por esta pesquisa, tanto na perspectiva qualitativa quanto quantitativa.

### 2.5.3 Modelo de Desempenho QUANTUM

O Modelo de Desempenho Quantum é uma proposta formulada por Steven Hronec, cujo objetivo é analisar a medição sob três enfoques, que são a qualidade, o tempo e o custo. Tais medidas permeiam a instituição em três níveis: organização, processos e pessoas.

O modelo de Hronec (1994) baseia-se em uma matriz que inclui três famílias distintas - qualidade, custo e tempo. Essas famílias se relacionam, originando novos conceitos, como, por exemplo, a junção do custo com a qualidade que produz o conceito de valor. O outro conceito é denominado serviço, fruto da união dos conceitos de tempo e qualidade. A figura 3 mostra os relacionamentos entre essas famílias.



**FIGURA 3 – FAMÍLIA DE MEDIDAS DO DESEMPENHO QUANTUM**  
 Fonte: Hronec (1993, p. 17)

Portanto, o modelo Quantum melhora o valor e o serviço da organização para seus *stakeholders*. As características principais do modelo são a sua visão horizontal, inerente às técnicas de gerenciamento de processo e a sua preocupação com a melhoria contínua.

Segundo o autor, o custo é um fator importante para que a organização tenha viabilidade econômico-financeira, mas não é a única medida que deve ser levada em consideração. Precisa haver critérios claros para que essa redução de custos seja feita sem comprometer a qualidade do produto oferecido ao cliente, nem ensejar perda de mercado.

As organizações necessitam de medidas que abordem os custos, mas não esqueçam das medidas inerentes à qualidade, para que atendam às demandas de seus clientes por meio do produto ou serviço oferecido e da busca da excelência dos processos organizacionais, medidos através do tempo. Esses três fatores são a base do modelo.

Os critérios que definem a qualidade são estabelecidos, principalmente, pelo cliente, e não basta mais atender às suas expectativas, a organização precisa superá-las, tornando-se mais atrativa que seus concorrentes. O cliente precisa ser conquistado para que se consiga obter

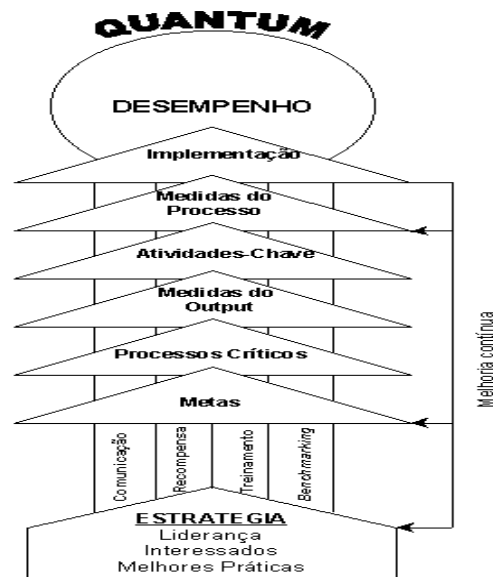
a sua fidelidade com relação à obtenção dos produtos ou serviços da organização e, para tanto, precisa-se superar tais expectativas.

O tempo também é primordial, pois os processos precisam ser rápidos, sem comprometer outros fatores e necessitam ter flexibilidade para se adaptar às alterações oriundas do mercado.

Assim sendo, conforme o Modelo de Desempenho QUANTUM, o ideal é a conjugação desses três fatores - custo, qualidade e tempo - para que a organização obtenha êxito e se perpetue no mercado, maximizando os seus resultados.

Para Hronec (1994), as medidas de desempenho são vitais, pois mostram a visão holística da organização e como os resultados estão acontecendo, permitindo dessa forma que as pessoas analisem tais dados e introduzam melhorias nos processos, buscando a excelência.

De acordo com a figura 4, o modelo considera as estratégias organizacionais, as metas, os processos críticos, as medidas do *output*, as atividades-chave do negócio, as medidas do processo, a implementação, que culmina com o desempenho pretendido, por meio da busca da melhoria contínua.



**FIGURA 4 – MODELO QUANTUM**  
 Fonte: Hronec (1994, p. 22)

O modelo Quantum de medição de desempenho procura assim associar a missão, estratégia, metas e processos dentro da organização, conforme representado na figura 4, que descreve ainda outros elementos merecedores de destaque, que são denominados por Hronec (1994) de elementos geradores e facilitadores.

Nos elementos geradores, o princípio gerador de medidas é a própria estratégia da organização, que recebe a influência de todos os *stakeholders* envolvidos. A formulação da estratégia, segundo o autor, considera o pensamento estratégico deliberado e de propriedade da alta gerência. Isto induz ao principal ponto fraco do modelo, que consiste na consideração de que o desdobramento dos objetivos ocorre de maneira evidente nas atividades dos processos, com o auxílio da matriz quantum de base genérica (HRONEC, 1994).

Os elementos facilitadores são a comunicação, o treinamento, as recompensas e o *benchmarking*, que fornecem apoio à implementação das medidas, por meio da comunicação clara e do treinamento das pessoas e ao processo de mudanças por meio do sistema de recompensas, além de buscar as práticas de excelência mediante o *benchmarking*. Assim, o modelo de Hronec prioriza a divulgação da medição de desempenho para toda a organização. A comunicação é importante, assim como o treinamento, o sistema de recompensas e as melhores práticas, fundamentadas na análise comparativa.

Todos esses quatro elementos são explorados no modelo proposto por esta pesquisa, principalmente a comunicação e os sistemas de recompensas, que, no modelo proposto, são denominados de sistemas de incentivos, além da análise comparativa. Todos eles são subdimensões do modelo proposto. Além deles, tem-se o treinamento, que é abordado como item fundamental para que a organização se desenvolva.

O modelo ainda contempla o processo em si, com o entendimento e identificação dos pontos críticos à sobrevivência da organização, a definição de metas, o controle e monitoração das atividades-chave, além do estabelecimento das medidas de mensuração.

A melhoria contínua oferece a possibilidade de *feedback* para o aperfeiçoamento por intermédio dos ajustes estratégicos necessários, definição de novas metas que atendam às novas demandas e de medidas de desempenho compatíveis com os novos cenários. É fundamental para

a sobrevivência da organização considerar a medição de desempenho como um ato contínuo, que tem impacto na vida das pessoas. O *feedback* também tem importância fundamental para o modelo proposto, sendo uma de suas subdimensões.

Em virtude do modelo Quantum preconizar a vinculação das atividades dos processos à estratégia estabelecida pela alta gerência, os indicadores de desempenho, nas dimensões qualidade, tempo e custo, acompanham a realização da estratégia (HRONEC, 1994). Dessa maneira, o modelo fornece *feedback* para a melhoria contínua, para a reestruturação de metas e para os ajustes estratégicos que se fizerem necessários.

#### 2.5.4 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) foi criada por 39 organizações públicas e privadas, em outubro de 1991, como entidade sem fins lucrativos, com o objetivo de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as demais atividades inerentes à premiação em todo o Território Nacional, além de representar institucionalmente o PNQ nos fóruns internacionais.

Em 2005, após completar 14 ciclos de premiação, a FPNQ lançou um projeto que foi além da premiação, e tem por objetivo tornar-se, até 2010, um dos principais centros brasileiros de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a excelência em gestão. Para isso, a Instituição elegeu em 2005 uma nova Governança na Assembléia Geral de Membros e passou a se chamar FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2005b).

A retirada da palavra “prêmio” do nome da Instituição demonstra uma nova fase, na qual o PNQ não é mais o principal foco de atuação. A missão passa a ser a de “disseminar os Fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil”. (FNQ, 2005b, p. 8).

Dessa maneira, a FNQ propõe a ampla divulgação do conceito da excelência em gestão nas organizações, independentemente do porte e do setor de atuação, com o objetivo de colaborar com o aperfeiçoamento da gestão, apoiada nos pilares da educação, mobilização e premiação.

O que ocasionou a credibilidade da FNQ foi o domínio do conhecimento na área de avaliação, com uso do modelo bem-sucedido do PNQ, em conjunto com um código de ética seguido de forma rigorosa pela Instituição e pelas bancas examinadoras. As atualizações constantes implementadas nos critérios de excelência também contribuíram para que o modelo adotado fosse sempre atual, o que ocorre por meio da troca de informações com instituições congêneres no Brasil e no Exterior.

A FNQ estimula e participa da criação de várias premiações setoriais, estaduais e regionais. Estruturou e consolidou a Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência, objetivando alinhar todos os processos de premiação com o do PNQ. Essa rede teve como ponto de consolidação a publicação do documento Rumo à Excelência, em março de 2005. A publicação traz os critérios do modelo e instrumento de avaliação que estão sendo aplicados nas premiações regionais e setoriais para as organizações que têm por propósito trabalhar uma gestão competitiva.

O Prêmio Nacional da Qualidade é concedido a empresas que obtêm êxito num processo de avaliação da excelência empresarial muito criterioso. Esse prêmio seguiu a referência do Prêmio Deming, do Japão, e do Prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos.

O PNQ tem como base, desde 1992, os critérios de excelência para avaliação e análise dos sistemas da gestão das organizações participantes da premiação. Essa avaliação procura verificar se a organização está atuando em consonância aos fundamentos da excelência, “que são os valores identificados nas organizações de sucesso, chamadas “Classe Mundial”, e pontua as organizações numa escala de 1000 pontos. “(FNQ, 2005a, p. 3).

De acordo com a FNQ, as organizações que procuram atingir esse padrão de excelência devem ter suas ações estabelecidas segundo doze fundamentos, para estabelecer os critérios da excelência. Todos esses fundamentos são definidos pela FNQ (2005b).

O primeiro deles é a visão sistêmica, definida como o entendimento das relações de interdependência dos próprios componentes da organização, assim como entre a organização e o ambiente externo.

O aprendizado organizacional é o segundo fundamento, fazendo com que a organização procure alcançar um novo nível de conhecimento, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, e produzindo melhorias e mudanças na organização.

Outro fundamento é a proatividade, que pode ser descrita como a capacidade que a organização tem de antever as mudanças de cenários, as necessidades e as expectativas dos clientes e demais *stakeholders*.

A inovação também é um dos fundamentos e pode ser entendida como a implementação de novas idéias capazes de promover um diferencial competitivo.

A liderança e a constância de propósito compõem a próxima base, traduzida no comprometimento dos gestores que lideram a empresa com os valores e princípios da organização. Para tanto, precisa ter a habilidade de formular e implementar estratégias e praticar um sistema da gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e sustentável.

A visão de futuro também faz parte dos fundamentos e é percebida como a compreensão de todos os fatores que afetam o negócio e o mercado, tanto a curto como a longo prazo, “permitindo o delineamento de uma perspectiva consistente para o futuro desejado pela organização.” (FNQ, 2005b, p. 16).

O foco no cliente e no mercado mostra a necessidade de a organização ter um bom conhecimento de seus clientes e do mercado onde atua, objetivando criar valor sustentável para o cliente e obter maior competitividade no mercado.

A responsabilidade social é outro fundamento de extrema importância, pois é um tema bastante discutido pelas organizações, como forma de desenvolvimento sustentável da sociedade, da qual a organização faz parte. Esse fundamento é inerente a uma das subdimensões do modelo proposto por este trabalho, em virtude do caráter relevante que possui. Pode ser descrito como a forma de agir da organização, que tem por base um relacionamento ético e transparente com todos os *stakeholders*. A organização deve estar preocupada com o seu



crescimento, porém esse crescimento deve ser atrelado à preservação dos recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Outro fundamento é a gestão baseada em fatos, ao propor que as decisões devem ser tomadas com base na medição e análise do desempenho, observando-se as informações disponíveis, sem esquecer de analisar os riscos identificados. Esse fundamento demonstra a relevância dos sistemas de mensuração e de avaliação de desempenho como forma de promover o desenvolvimento organizacional baseado em fatos concretos observáveis e mensuráveis e não apenas em suposições ou intuições dos gestores.

A valorização das pessoas é outro aspecto levado em consideração para definição dos critérios da excelência organizacional, partindo do princípio de que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar dos seus colaboradores, mediante a criação de um ambiente de trabalho que estimule o desenvolvimento e participação das pessoas.

A abordagem por processos diz respeito à compreensão e ao gerenciamento da organização por meio de seus processos, objetivando melhorar o desempenho organizacional e reunir valor às partes interessadas.

O último fundamento descrito pela FNQ é a orientação para resultados, em que a organização deve estabelecer um compromisso para a obtenção de resultados que atendam às necessidades de todas as partes interessadas na organização, de maneira harmônica e balanceada.

Com base nesses doze fundamentos, a FNQ definiu o modelo de excelência de gestão organizacional, cuja avaliação é realizada considerando-se oito critérios, com a respectiva pontuação:

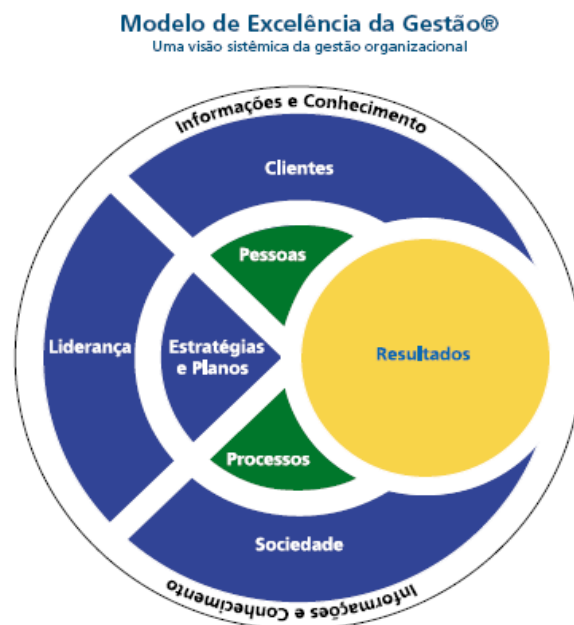
- 1 Liderança (110 pontos)
- 2 Estratégias e Planos (60 pontos)
- 3 Clientes (60 pontos)
- 4 Sociedade (60 pontos)
- 5 Informações e Conhecimento (60 pontos)

- 6 Pessoas (90 pontos)
  - 7 Processo (110 pontos)
  - 8 Resultados (450 pontos)
- Total de Pontos Possíveis 1.000.

Cada um dos critérios de excelência é desdobramento de um dos 12 fundamentos. O critério liderança, por exemplo, é proveniente do fundamento liderança e constância de propósitos. O critério estratégias e planos deriva da visão de futuro organizacional.

As organizações são avaliadas com base nos critérios elencados e precisam atingir a pontuação esperada em cada um deles para que possam ser consideradas como tendo excelência na gestão. A busca pelo resultado financeiro é importante, mas não é o único fator a ser considerado na avaliação organizacional, pois não garante sua sustentabilidade no longo prazo.

O Modelo da FNQ é denominado de Excelência da Gestão e está representado na figura 5, que revela uma visão sistêmica da gestão organizacional, de acordo com os oito critérios e suas respectivas pontuações.



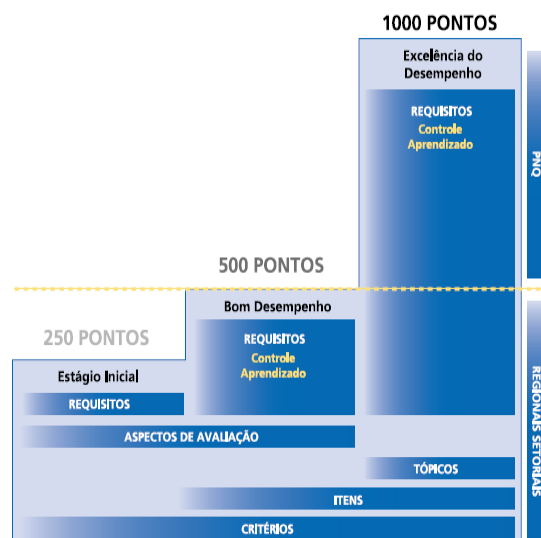
**FIGURA 5 – MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO**  
Fonte: FNQ (2005a, p. 9)

A figura 5 representa então o Modelo de Excelência da Gestão e simboliza a organização, vista como um sistema orgânico. Ainda faz a sugestão de que os critérios do modelo se relacionem de forma integrada e harmônica, cujo propósito é a geração de resultados.

Existem três modelos distintos que são o de 250, o de 500 e o de 1000 pontos. Os modelos de 250 e 500 pontos possuem os mesmos elementos estruturais do PNQ, utilizando também os critérios apresentados anteriormente, além de possuir o mesmo objetivo de servir como um modelo da gestão e instrumento de avaliação para indicar o estágio atingido pela organização rumo à excelência. A diferença básica está no grau de maturidade do sistema da gestão da organização que usa um ou o outro instrumento.

Enquanto no PNQ o grau máximo para as práticas de gestão e resultados é a **excelência**, no modelo de 500 pontos o grau máximo é classificado como **bom desempenho** e no modelo de 250 pontos esse grau se caracteriza como **estágio inicial** rumo à excelência. (FNQ, 2005a, p. 12).

A figura 6 demonstra a relação entre os modelos de 250, 500 e 1000 pontos, mostrando a evolução rumo à excelência. Todos eles apresentam requisitos, sendo que, nos modelos de pontuação mais baixa, a quantidade é proporcionalmente menor. Existe um diferencial dos modelos de 500 e 1000 pontos, que possuem mecanismos de aprendizado e controle, enquanto que nos modelos de 250 pontos essa demanda é inexistente.



**FIGURA 6 – MODELO DE 1000 PONTOS**  
 Fonte: FNQ (2005a, p. 12)

Com base nos critérios e pontuações expostos, as organizações buscam atingir a excelência. Atualmente, o programa da excelência representa o planejamento de ações a serem implementadas pelas organizações.

O modelo proposto por esta pesquisa adota alguns dos critérios de excelência que complementam outros modelos. Como exemplo, tem-se o critério da sociedade, que possui dois itens de verificação: a responsabilidade socioambiental e a ética e desenvolvimento social.

Outro ponto relevante extraído do PNQ para o modelo proposto é o fato da necessidade de apresentar os resultados de acordo com uma série histórica, que permita analisar a sua tendência. Para tanto, são analisados pelo menos três períodos consecutivos de aplicação das práticas, que devem ser coerentes com o ciclo de planejamento e análise do desempenho da organização.

#### 2.5.5 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado em 1992 por Kaplan e Norton, como abordagem que procura integrar a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Esse método, além do enfoque financeiro e não financeiro, concilia objetivos de curto, médio e longo prazo.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o objetivo do BSC é a tradução da missão e da estratégia organizacionais em um conjunto de medidas de desempenho que possam ser acompanhadas com maior facilidade e ajudem à tomada de decisão, com uma visão de longo prazo. A contribuição maior do BSC para a organização refere-se ao alinhamento dos processos administrativos principais à estratégia organizacional.

O *balanced scorecard*, proposto pela primeira vez na edição de janeiro-fevereiro de 1992 da *Harvard Business Review* oferece aos executivos um referencial abrangente para traduzir objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho. Muito mais que um exercício de mensuração, o *balanced scorecard* é um sistema gerencial capaz de motivar melhorias drásticas em áreas críticas como produtos, processos, clientes e mercados. (KAPLAN; NORTON, 2004a, p. 31 e 32).

Para Petri (2005), o BSC traduz a visão da estratégia de forma a focar o que é mais crítico, que, na visão desse autor, é o esclarecimento dos objetivos estratégicos da organização.

“Essa abordagem permite ainda que os recursos de qualquer natureza estejam indo para os processos que realmente interessam para a organização.” (PETRI, 2005, p. 99-100).

O BSC possui quatro perspectivas ou dimensões, que são a financeira, clientes, processos internos e o aprendizado e crescimento. Essas dimensões devem se relacionar, criando um modelo de causa e efeito entre elas. As relações de causa e efeito e os fatores impulsionadores do desempenho são dois elementos-chave para compreender o funcionamento do BSC. Muitas organizações crêm que possuem um BSC porque fazem medições financeiras e não financeiras, mas a realidade não é assim. Segundo Kaplan e Norton (1997), o importante é vincular todas essas medições a uma cadeia de relações de causa e efeito.

A perspectiva financeira é a maneira pela qual os proprietários e/ou acionistas avaliam o retorno sobre o investimento que fizeram na organização. Três tipos de indicadores devem ser considerados nessa perspectiva. O primeiro deles refere-se ao crescimento das receitas, o segundo à redução dos custos e o terceiro ao uso eficiente e eficaz dos ativos, cujo retorno sobre o investimento constitui o principal indicador.

A perspectiva do cliente verifica como os clientes enxergam a organização, o que é fundamental para a sua sobrevivência no mercado, principalmente no longo prazo. Para tanto, faz-se necessário primeiramente identificar o mercado de atuação da organização.

A perspectiva dos processos examina as atividades, os processos e os programas nos quais a organização deve buscar a excelência, objetivando garantir qualidade, inovação e capacidade produtiva, alinhadas às estratégias.

A perspectiva do aprendizado refere-se ao crescimento, à capacidade da organização em criar e possuir um diferencial competitivo de imitação difícil, permitindo uma melhoria na análise de seus procedimentos e acesso à informação necessária para atingir as estratégias do negócio, pelo desenvolvimento do aprendizado organizacional.

O balanced scorecard fornece três elementos essenciais ao aprendizado estratégico. Primeiro, desenvolve a visão compartilhada da empresa, definindo em termos operacionais claros os resultados que a empresa está procurando alcançar como equipe. O scorecard comunica um modelo holista que interliga os esforços e realizações individuais com os objetivos das unidades de negócios. (KAPLAN; NORTON, 2004a, p. 91).

Com relação ao corpo funcional, Kaplan & Norton (1997) advertem para a noção de que deve haver uma preocupação constante com a satisfação dos colaboradores, pois será mediante as pessoas que a organização conseguirá aumentar seus índices de produtividade, de melhoria no atendimento, capacidade de resposta aos problemas enfrentados e maior compromisso com o crescimento da instituição, além da busca contínua da excelência. Para tanto, as organizações precisam envolvê-los na decisão, aumentando seu nível de participação, reconhecendo a realização de um trabalho de bom nível, que contribua com os propósitos organizacionais, incentivando a proatividade e o uso da criatividade.

Segundo Figueiredo (2003), para cada perspectiva, os gestores definem um fator crítico de sucesso. A partir de tais fatores, metas específicas são traçadas e indicadores são desenvolvidos com o propósito de mensurar o resultado de cada meta estabelecida.

Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns aos outros por intermédio de relações de causa e efeito, já mencionadas. A arquitetura dessas relações é estruturada pelo mapa estratégico, que pode ser descrito como a relação visual de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, segundo Kaplan e Norton (2004b).

As organizações gastavam muito tempo com a análise de dados, em virtude da grande quantidade de informações que precisavam verificar, o que acarretava menos tempo disponível para a decisão. A chegada do BSC veio mudar essa prática, permitindo utilizar a maior parte do tempo no processo decisório.

Mais do que um simples conjunto de indicadores, o BSC constitui um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas. (MULLER, 2003, p. 129).

O modelo BSC deixa de ser apenas um sistema de indicadores e se transforma num sistema equilibrado de mensuração da estratégia a ser implementada. O equilíbrio está relacionado aos objetivos e as medições em dimensões distintas, para que façam um sistema que permita uma visão com várias dimensões e de melhor qualidade, com relação ao sucesso organizacional. O sistema equilibrado permite a criação de um ambiente adequado para que as decisões relativas às ações cotidianas possam ser alinhadas à estratégia e à visão organizacional.

O estabelecimento de objetivos claros é apenas o primeiro passo. Os gestores necessitam criar uma estrutura que permita que os objetivos sejam concretizados, a partir do alinhamento entre as atividades internas da organização e a proposição de valor para o cliente.

O BSC, utilizado como um sistema da gestão estratégica com visão de longo prazo, precisa tornar viáveis processos gerenciais críticos referentes à estratégia, tais como esclarecer, comunicar, estabelecer metas e facilitar o aprendizado estratégico.

Muitas são as organizações que utilizam esse modelo de avaliação da gestão. Bond (2002) ressalta que o sucesso do BSC refere-se ao fato de que este é constituído em torno da idéia de que deve existir um balanço entre medidas de resultados e medidas determinantes de resultados, que são denominados de vetores de desempenho. Assim, essas medidas de desempenho podem ser classificadas como de resultado e as relacionadas aos determinantes desses resultados, que são, por exemplo, a flexibilidade, inovação, qualidade, entrega, dentre outras. As medidas relacionadas ao resultado informam sobre o passado, enquanto as outras medidas são determinantes do futuro. O autor ressalta que, para que a medição de desempenho possa ser usada como um instrumento gerencial, é necessário combinar adequadamente esses dois tipos de medida.

Todas as quatro perspectivas elencadas no BSC foram utilizadas para compor o modelo proposto por esta pesquisa, já que o modelo de Kaplan e Norton é um dos mais utilizados pelas organizações. Kaplan e Norton (1992) asseguram que o modelo do BSC favorece a tradução da estratégia para a linguagem operacional; proporciona o alinhamento da organização à estratégia; faz com que a estratégia seja parte do dia-a-dia de todos; além de ser um processo contínuo de aprendizado e melhoria contínua.

#### 2.5.6 Método SIGMA

O método foi desenvolvido em 1999 conjuntamente *pelo British Standards Institution (BSI), Forum for the Future* e a organização *Accountability*, com o apoio do *UK Department of Trade and Industry (DTI)*, tendo sido implementado nas organizações no período de 1999 a 2003. Foi criado um *framework* para a mensuração e avaliação das organizações do mundo inteiro, baseado no conceito do *triple bottom line*, onde os aspectos

econômicos, sociais e ambientais devem ter um equilíbrio entre si para que a organização obtenha sustentabilidade.

O SIGMA vai além dos métodos tradicionais, pois busca o enfoque da sustentabilidade ao invés do financeiro, além de procurar utilizar o conceito de *stakeholders* no lugar de clientes. Trata-se de um processo que envolve toda a organização.

Criar um futuro sustentável requer a utilização de conceitos econômicos, sociais, e ambientais, além da participação da sociedade, do governo, das organizações e dos indivíduos, para repensar como os recursos estão sendo usados e aonde se quer chegar, pois alguns comportamentos estão causando danos irreparáveis que ameaçam a sobrevivência continuada do planeta (PROJECT SIGMA, 2003).

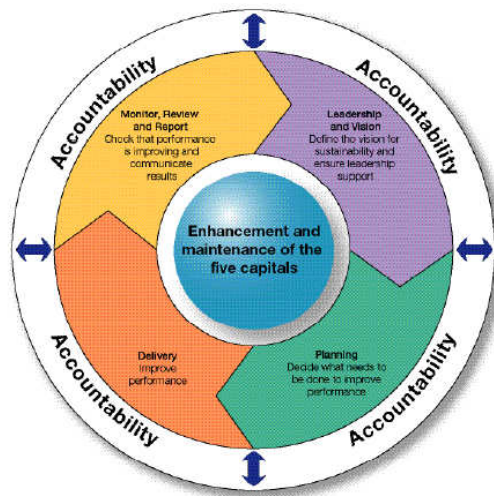
Os princípios do método SIGMA consistem em dois elementos fundamentais: a gerência holística de cinco tipos diferentes de capital (natural, social, humano, manufaturado e financeiro) que refletem o impacto total e a riqueza de uma organização e o exercício do *accountability*, sendo transparente e responsivo às partes interessadas (*stakeholders*), respeitando as regras e padrões relevantes.

À semelhança do BSC, o SIGMA possui quatro perspectivas que são a da sustentabilidade (*triple bottom line*), dos *stakeholders*, processos internos e a do conhecimento e habilidade.

A gestão do método propõe um ciclo de quatro fases, baseadas no PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), cujas fases estão descritas na figura 7:

- 1 Liderança e visão;
- 2 Planejamento;
- 3 Entrega; e
- 4 Monitoramento, revisão e comunicação dos resultados.





**FIGURA 7: The SIGMA Management Framework**  
**Fonte: PROJECT SIGMA (2003, p. 5)**

As fases devem ser adaptadas a cada organização, de acordo com os recursos disponíveis e o nível de maturidade das políticas, estratégias e programas de desenvolvimento sustentável existentes na organização.

O SIGMA pode ser adotado integralmente ou em partes, que integrarão os sistemas de gestão já existentes na organização.

Para o modelo proposto a contribuição do modelo SIGMA é inerente ao aspecto da responsabilidade socioambiental, além do conceito de sustentabilidade do modelo, pautado nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.

### 3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PESSOAS

A avaliação de desempenho tem relevância tanto em termos de resultados organizacionais, já discutidos no capítulo anterior, como em relação ao desempenho das unidades, das equipes e das pessoas.

A importância da maximização do vínculo entre os objetivos e as metas organizacionais e individuais, verificando se há alinhamento entre indicadores organizacionais e de pessoas, constitui o objetivo do presente trabalho e, para alcançá-lo, é preciso analisar a existência ou não de tais vínculos.

As metas estão relacionadas aos objetivos organizacionais, traçados por meio do planejamento estratégico. Devem ser motivadoras, desafiadoras, porém atingíveis, além de serem específicas, quantificáveis e mensuráveis.

Segundo Bateman e Snell (1998), fornecer às pessoas metas relativas ao trabalho é uma maneira eficaz de motivá-las. Para que as pessoas cumpram as metas, dois fatores devem ser observados: o primeiro é relativo à convicção de que o superior hierárquico verificará o cumprimento das metas estipuladas e o segundo diz respeito ao prazo, que também deve ser deliberado. “As pessoas têm metas conscientes que as energizam e que dirigem seus pensamentos e comportamentos para uma finalidade.” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 361).

Milkovich e Boudreau (2000) relatam que a conscientização de metas pelo indivíduo regula seu comportamento. A função do gestor é fazer com que o colaborador internalize as metas, tornando-as desafiadoras, mas atingíveis. Desafiadoras para que os indivíduos se achem gratificados ao alcançá-las, mas atingíveis para que não causem sentimento de frustração por serem inalcançáveis.

A avaliação organizacional e de pessoas é fundamental para obter uma boa *performance*, pois, para que a organização obtenha bons resultados, as pessoas devem ter efetuado um trabalho que conduza a esse desempenho satisfatório.

Para tanto, este capítulo conceitua a avaliação de desempenho humano, mostrando qual o propósito de se avaliar pessoas, segundo duas abordagens distintas, a quantitativa e a qualitativa, com seus respectivos métodos avaliativos. A evolução dos métodos de avaliação de desempenho será descrita conforme a abordagem qualitativa, por meio dos métodos-padrões, e da quantitativa, pela avaliação por resultados. A responsabilidade pela avaliação de desempenho também será abordada no capítulo.

### **3.1 Conceituação da Avaliação de Desempenho Humano**

Drucker (1981) discorre sobre o surgimento da avaliação de desempenho humano informal, definindo seu surgimento a partir do momento em que o ser humano proporcionou trabalho ao seu semelhante.

As práticas de avaliação de desempenho humano não são recentes. Consoante Zimpeck (1987), o método é antigo e surgiu quando foi estabelecida a primeira relação de subordinação entre duas pessoas. Não havia ainda a formalidade do processo, existindo este apenas de maneira informal durante muito tempo, até o surgimento da empresa.

O primeiro sistema formal de avaliação teria sido o aplicado pela Companhia de Jesus, no século XVI por Inácio de Loyola, por intermédio de um sistema combinado pelos relatórios e notas das atividades dos Jesuítas, que consistia de auto-classificação feita pelos membros da Ordem. Qualquer jesuíta poderia elaborar relatórios, se possuísse informações sobre o próprio desempenho ou de algum colega da Ordem. (PONTES, 1996).

A avaliação de desempenho das pessoas permite mensurar como cada colaborador está desempenhando seu papel dentro da organização, se está ou não correspondendo ao que a empresa espera que seja realizado na função que cada um ocupa. Esta avaliação somente trará benefícios se estiver atrelada a um processo maior de avaliação de desempenho, ou seja, a avaliação de desempenho organizacional. O sistema de avaliação de desempenho das pessoas deve estar voltado para os resultados e não apenas para o controle dos processos de trabalho.

Atualmente, as tarefas a serem desempenhadas nas organizações tendem a ser mais complexas e exigem um grau de autonomia maior. Para tanto, o grau de conhecimento das

pessoas também precisa ser mais amplo do que era exigido no passado, assim como o nível de competências que essas pessoas devem possuir. Surge então a necessidade da organização dar uma atenção maior à gestão do seu desempenho e, conseqüentemente, do desempenho das pessoas que formam a organização.

Dessa forma, a instituição precisa criar condições para que cada um dos colaboradores conheça o que se espera dele em termos de desempenho e que o esforço individual seja canalizado para atingir os objetivos da equipe e da organização. Os colaboradores devem conhecer a missão e os objetivos organizacionais, além de estar motivados e possuir capacidade de aprendizagem e adaptação às mudanças, cada vez mais constantes no contexto empresarial.

A gestão do desempenho das pessoas é ação comum na gestão e tem como principal papel aproveitar ao máximo o potencial de cada colaborador, desenvolvendo e melhorando a *performance* das pessoas de forma continuada. Além disso, busca os resultados por meio da concretização das metas, e a avaliação de desempenho deve estar ao lado do planejamento, da organização e da execução.

Segundo Bateman e Snell (1998) o estabelecimento de metas surge como uma técnica poderosa de motivação para atingimento dos resultados propostos pela organização. Essas metas podem ser definidas em termos organizacionais, de equipe, de unidade e de pessoas. Os autores fazem uma ressalva sobre o cuidado que o gestor deve ter com o estabelecimento de metas individuais de desempenho, pois podem ocasionar uma competição não saudável. “Metas individuais geram competição e reduzem a cooperação. Se a cooperação for essencial, as metas de desempenho devem ser estabelecidas para a equipe.” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 362).

Böhmerwald (1996) vê a avaliação de desempenho humano como um meio formal e padronizado que tem por propósito analisar a *performance* das pessoas nas organizações, mediante a verificação da contribuição de cada colaborador para o alcance das metas. O sentido da medição dos resultados vai muito além do simples fato de conhecer e registrar formalmente o desempenho. Os resultados da avaliação do desempenho serão, pois, utilizados para suprir, subsidiar e apoiar sistemas de recursos humanos, como sistemas de capacitação, premiação,

promoção e carreira, e estes, por sua vez, objetivam contribuir para aumentar a motivação das pessoas nas empresas.

Segundo Marras (2000), o desempenho humano pode ser descrito como o ato de executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano, a primeira é o “querer fazer” algo, que explicita o desejo interno de realizar, que pode ser definido ainda como motivação, e o segundo o “saber fazer”, ou seja, a condição cognitiva e baseada na experiência, que possibilita ao indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Milkovich e Boudreau (2000) têm a visão de que a avaliação de desempenho é uma ferramenta para influenciar as pessoas, sendo, portanto, o que mede o desempenho do empregado. O desempenho do empregado seria assim o grau de realização das exigências de seu trabalho. “A avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 98).

Rabaglio (2004, p. 8) descreve que a “[...] Avaliação de Desempenho é uma oportunidade de crescimento, aperfeiçoamento e desenvolvimento para todos, cujo objetivo maior é o nivelamento da cultura organizacional.” Para a autora, a avaliação de desempenho humano nas empresas constitui uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, do potencial humano de toda a organização. Observa ainda que a palavra avaliação denota o sentido de fazer análise e ter a oportunidade de rever, aperfeiçoar, fazer de forma diferente, sempre em busca da eficácia e de resultados.

Constata-se, então, que todos os conceitos apresentados pelos diversos autores mencionados, inerentes à avaliação de desempenho humano, denotam a relevância do tema. A importância da mensuração do desempenho das pessoas é amplamente discutida, pois é por intermédio das ações das pessoas que formam as organizações que os objetivos e metas da empresa se concretizam ou não, impactando assim nos resultados organizacionais, o que demonstra a existência de conexões entre a gestão estratégica organizacional e a avaliação de desempenho das pessoas.

### 3.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho Humano

A gestão de desempenho humano pode ser vista como uma atividade contínua de avaliação e aconselhamento, caracterizada pela interação do gestor com o colaborador, cujo propósito é direcionar o desempenho do colaborador no sentido de obter os melhores resultados.

Para Lima (2006), existem vários objetivos para a avaliação de desempenho, destacando-se a busca de melhora dos resultados dos recursos humanos da organização e a instrumentalização da gestão do desempenho. Como objetivos secundários, estão a melhoria das relações interpessoais e da comunicação entre gestor e equipe; o autodesenvolvimento profissional; o estímulo a maior produtividade; a remuneração variável; a oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização; o *feedback* dos resultados da avaliação aos avaliados; a identificação de necessidades de treinamento e reciclagem; a adequação do profissional ao cargo; e a realocação ou, em última instância, o desligamento de pessoas, demonstrando o impacto que a avaliação de desempenho pode ter na vida profissional.

Segundo Böhmerwald (1996), a avaliação de desempenho não tem um fim em si mesma e, por tal razão, seu objetivo específico é o de alimentar outros sistemas de recursos humanos, tais como reconhecimento e premiação, aumento de remuneração, distribuição de lucro, promoção e rodízio de pessoal, além de promover correções do desempenho e preparar planos de capacitação dos colaboradores. Assim sendo, tem-se que a avaliação de desempenho deve estar articulada com os processos de RH, visando ao atingimento das metas traçadas por meio da motivação e incentivos concedidos aos colaboradores, de forma individualizada.

De acordo com Pontes (1996, p. 24 e 25), um programa formal de avaliação de desempenho tem vários objetivos, dentre eles o de tornar dinâmico o planejamento da empresa; estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa; dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias; tornar claro que resultados são conseguidos pela atuação de todo o corpo funcional; além de servir como instrumento para levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento.

[...] todos devem estar remando na mesma direção, conectados com os mesmos objetivos, trabalhando por uma causa comum, com o mesmo nível de conscientização para realizar um trabalho de qualidade, contribuindo para a melhoria nos resultados através das pessoas. (RABAGLIO, 2004, p. 12).

Rummler e Brache (1994) propõem que os objetivos da avaliação devem ser continuamente verificados e restabelecidos para se adaptarem a requisitos e capacidades em mutação, além de serem oriundos das estratégias organizacionais. Verifica-se, portanto, a relação entre as metas inerentes aos objetivos organizacionais e a avaliação de desempenho das pessoas.

Para que os objetivos da Avaliação de Desempenho sejam alcançados, cumpre alinhar objetivos organizacionais, de unidades, de equipes e de pessoas, com a utilização de métodos e sistemas de avaliação de desempenho que possam promover uma leitura da situação atual em que a organização se encontra em termos de resultados e o nível em que deveria estar, tomando-se como referencial a gestão estratégica.

### **3.3 Tipologias da Avaliação de Desempenho Humano**

A avaliação de desempenho humano possui sistemas de avaliação de desempenho próprios que, de acordo com Grote (2003), surgiram nos Estados Unidos, por meio do sistema federal de classificação de mérito da *Civil Service Commission* em 1887. Posteriormente, em 1914, Lord & Taylor introduziram a avaliação de desempenho nas organizações. “Muitas empresas foram influenciadas pelos esforços de “gerência científica” de Frederick Taylor, no início do século XX, e criaram também suas próprias avaliações de desempenho.” (GROTE, 2003, p. 2).

Contudo, antes da Segunda Guerra Mundial, pouquíssimas organizações realizavam quaisquer avaliações formais de desempenho. Algumas empresas e as forças armadas eram os únicos a utilizar o procedimento regularmente. A maioria das avaliações realizadas concentrava-se mais na personalidade e nas características do indivíduo do que em resultados reais em relação a metas e análises formais dos comportamentos que geravam aqueles resultados. (GROTE, 2003, p. 2).

Somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho tiveram ampla divulgação entre as empresas, em virtude das relações industriais que emergiam, determinando mudanças significativas na Administração como um todo e, em

especial, nas pessoas. Surgem preocupações maiores com as condições de trabalho e a concessão de benefícios para os funcionários das organizações.

Durante muito tempo, os métodos de avaliação tiveram o indivíduo como centro da atenção. Esses métodos são denominados de tradicionais e têm como característica fundamental o fato de serem influenciados por fatores subjetivos. Além disso, os métodos tradicionais estão atrelados principalmente aos acontecimentos passados e dificultam a comunicação entre os gestores e a equipe. Nesses métodos, as pessoas são avaliadas de uma forma global, dificultando o desenvolvimento de programas para aquelas com desempenho abaixo ou acima do esperado. Em vez de avaliar o desempenho da pessoa, avalia-se o próprio indivíduo, focando assim apenas no comportamento individual, e em alguns casos, das equipes.

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho já estão, em sua maioria, ultrapassados. Conhecê-los é importante para que se possa compreender a evolução desses métodos ao longo do tempo.

A partir de 1954, métodos tradicionais dão lugar a metodologias mais avançadas de avaliação do desempenho das pessoas. Tratam-se de procedimentos que se preocupam com o futuro e tentam implementar medidas de avaliação mais objetivas. A aplicação desses novos métodos propicia melhorias de resultado quantificáveis para as empresas superando, assim, os métodos tradicionais. A avaliação por resultados, englobando a avaliação por objetivos e o sistema de remuneração variável, são exemplos desses novos métodos.

Os métodos de avaliação possuem a seguinte tipologia: a perspectiva qualitativa e a quantitativa. Os métodos qualitativos tanto podem ser tradicionais - como a Comparação Simples, Comparação Binária, Escolha Forçada, Escala Gráfica, Frases Descritivas e Incidentes Críticos, citados por autores como Pontes (1996), Zimpeck (1997), Marras (2000) e Gil (2001) - como mais recentes, como a Avaliação 360 Graus e a Avaliação por Competências.

Como exemplo de método quantitativo ou por padrões, tem-se a Avaliação de Desempenho por Objetivo, que, segundo Pontes (1996), passou a buscar maior comprometimento das pessoas com relação aos objetivos organizacionais.



Bergamini e Beraldo (1988, p. 48) ressaltam que a escolha do método avaliativo dependerá do tipo de situação enfrentada pela organização, num determinado momento, analisando sempre as vantagens e desvantagens de cada um dos métodos, tanto para a organização como para o indivíduo. As duas tipologias serão analisadas de forma evolutiva, observando-se as vantagens e desvantagens de cada uma.

### 3.3.1 Perspectiva qualitativa

Os métodos e sistemas de avaliação de desempenho podem ser classificados sob duas perspectivas distintas. Uma delas é a qualitativa que, segundo Moreira (2002), tem foco na interpretação em vez de na quantificação, dá ênfase à subjetividade no lugar da objetividade, é flexível e está orientada para o processo e não para o resultado.

Assim os métodos e sistemas avaliativos inerentes à perspectiva qualitativa têm um caráter mais subjetivo, o que, segundo Godoy (1995), traduz o significado que os avaliadores dão às coisas, utilizando muitas vezes um enfoque indutivo na análise de seus dados, fazendo a avaliação de modo mais detalhado.

Richardson (1999) indica que a perspectiva qualitativa corresponde a uma busca de entendimento dos detalhes dos significados e das características dos itens analisados, alertando para os problemas que podem ser acarretados à avaliação em virtude do caráter da subjetividade, o que pode fragilizar a análise.

Ressalta-se que a validade da perspectiva qualitativa está associada à confiança no trabalho realizado pelo avaliador, em todas as etapas da avaliação.

Os métodos qualitativos podem ser tanto tradicionais, como a Comparação Simples, Comparação Binária, Escolha Forçada, Escala Gráfica, Frases Descritivas e Incidentes Críticos, como estratégicos, a exemplo da Avaliação 360 Graus e a Avaliação por Competências.

#### 3.3.1.1 *Comparação Simples e Comparação Binária*

A Comparação Simples é o método mais rudimentar, cuja avaliação do desempenho das pessoas é feita por meio da atribuição de um conceito geral de desempenho, numa escala

que vai de muito ruim até excepcional. Tal método traz como desvantagem o fato de relacionar-se exclusivamente ao passado, além de avaliar as pessoas de uma maneira global, o que também constitui um ponto fraco, já que não vislumbra o futuro da organização e "não permite programa algum de melhoria de desempenho das classificadas com desempenho abaixo do esperado, assim como também não permite programas de desenvolvimento para as classificadas com desempenho positivo." (PONTES, 1996, p. 34). Não há portanto, qualquer ação decorrente do que foi verificado na avaliação.

O método da Comparação Binária consiste na apreciação relativa entre as pessoas que formam uma equipe de trabalho, oportunidade em que é feita uma comparação do desempenho de cada indivíduo com os demais membros do grupo, por meio de uma tabela de dupla entrada. O método também se prende ao passado, além de não permitir ações para melhoria de desempenho e dificultar a comunicação entre líderes e membros das equipes.

Esse método de mensuração de desempenho é simples e recomendado para aplicação quando os avaliadores demonstram pouca aptidão para usar outros sistemas mais complexos. Gil (2001) concorda com a simplicidade do método, mas ressalta que este recebe várias críticas em virtude de esclarecer muito pouco a respeito dos comportamentos que caracterizam as diferenças individuais no trabalho.

Uma das vantagens da comparação binária, segundo Bergamini e Beraldo (1988), refere-se à apreciação relativa feita com apenas dois membros do grupo de cada vez, com relação a característica única, ficando mais fácil concluir a posição relativa de cada colaborador avaliado em comparação aos demais.

Como desvantagens, as autoras citam o fato de o trabalho avaliativo ser minucioso, o que requer um bom trabalho mental de raciocínio comparativo por parte do avaliador. Outro fator que poderá afetar negativamente a avaliação será a quantidade de pares de comparações, que será tanto maior quanto forem as características a serem avaliadas, o que pode despende muito tempo.

### 3.3.1.2 *Escolha Forçada*

No sistema de escolha forçada, "os empregados são distribuídos numa escala de cinco áreas, obedecendo forçosamente a uma freqüência aproximada à curva normal." (ZIMPECK, 1987, p. 291). A escolha forçada obtém êxito quando o objetivo da avaliação é discriminar diferenças de desempenho, livres de defeitos apresentados em outros métodos, como a centralização demasiada e o efeito halo, que é a tendência dos avaliadores a inferir qualidades positivas ou negativas, deixando-se levar por uma característica do avaliado que a eles impede de interpretar as demais características. Outros defeitos dos outros métodos dizem respeito à necessidade do uso de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções, permissão de influências pessoais dos avaliadores no sistema avaliativo e tendência a apresentar resultados nas duas extremidades, ou condescendentes ou exigentes. A aplicação desse método reduz de forma significativa a influência pessoal do avaliador sobre os resultados.

A Escolha Forçada "[...] parte do pressuposto que deve existir, em uma empresa, uma curva normal de desempenho." (PONTES, 1996, p. 36). Isto significa que alguns colaboradores terão desempenho ruim, outros bons e alguns serão considerados excelentes. O método tem um parâmetro predefinido de desempenho esperado, no qual os funcionários deverão ser distribuídos. Se a empresa tiver 100 funcionários e utilizar esse método, e estabelecer que no indicador ótimo terão de ficar 10% , no bom 20%, no regular 40%, no sofrível 20% e no péssimo 10%, o resultado da avaliação obrigatoriamente disporá as pessoas nessa classificação.

Também é conhecido como avaliação por intervalos iguais, cuja utilização tem por propósito suprimir a dificuldade encontrada em relação ao grande número de comparações, utilizadas no método de comparação simples ou combinação binária, principalmente quando a avaliação precisa ser feita com um quantitativo de pessoas elevado. Esse método, quando usado como fonte exclusiva de informação, traz sérios riscos, pois nem sempre os fenômenos humanos podem estar distribuídos de modo uniforme ao longo da curva de Gauss.

Gil (2001) descreve o método como sendo de aplicação simples e utilizado por organizações que possuem um quantitativo elevado de empregados.

As principais vantagens do método da Escolha Forçada, segundo Zimpeck (1987), Pontes (1996) e Gil (2001) referem-se ao fato de proporcionar resultados confiáveis, com isenção de subjetividade, eliminado o efeito halo, além de promover uma aplicação simples, não necessitando de treinamento dos avaliadores.

Como desvantagens, são apontadas a necessidade de um planejamento detalhado e demorado para elaborar o instrumento avaliativo; o fato de o método ser comparativo, o que lhe confere um caráter discriminativo; a constatação de que o método não consegue obter informações mais claras e detalhadas sobre o colaborador, não fornecendo aos avaliadores uma noção mais precisa sobre seus subordinados.

### 3.3.1.3 Escalas Gráficas

Zimpeck (1987, p. 291) descreve as escalas gráficas como formadas de fatores destinados a somar informações sobre o desempenho, em que tais fatores são subdivididos em gradações que indicarão até que ponto o empregado atende aos requisitos inerentes ao seu cargo, em um fator específico. É um dos métodos mais populares, em razão da facilidade de seu desenvolvimento e aplicação e tem como outro ponto forte o fato de o empregado, após breve olhada no formulário, poder entender o julgamento estabelecido por seu supervisor.

Para Pontes (1996), o método traz como benefício a facilidade do entendimento por parte de todas as pessoas da organização, por ter uma aplicação simples e permitir a avaliação dos membros da empresa em relação a características apreciadas pela organização, previamente divulgadas. Como desvantagens, o autor cita a falta de flexibilidade na aplicação, preocupação do método com o passado, dificuldade de comunicação entre o líder e sua equipe de trabalho, por ocasião do *feedback* do resultado, principalmente se o desempenho do funcionário não tiver sido bom, além do método ser muito subjetivo.

Marras (2000) refere-se a esse método como sendo baseado na avaliação de um grupo de fatores determinantes do que a organização define como desempenho. Tais fatores podem medir tanto a quantidade como a qualidade do trabalho, além de conhecimentos, cooperação, assiduidade etc. Cada um está dividido em graus, que representam uma escala que vai de um valor mínimo ao máximo, conforme os parâmetros estabelecidos por organização.

Cada grau da escala tem um valor em pontos, que permite ao avaliador escolher os graus que melhor se adequam ao avaliado e chegar a um total numérico que identifica o seu resultado final comparado ao esperado ou à média do grupo.

A Escala Gráfica é um dos métodos mais divulgados e empregados pelas empresas. Modificou-se com o passar do tempo, incluindo a ponderação. Permite a avaliação das pessoas por intermédio de características ou fatores previamente estabelecidos. Tais fatores são graduados pela descrição do desempenho, prevendo variações de ruim a excepcional.

As vantagens do método de escalas gráficas mais citadas por Zimpeck (1987), Pontes (1996) e Marras (2000) são o fato de que esse método permite que o avaliador trabalhe com um instrumento de fácil compreensão e aplicação; proporciona uma visão resumida e integrada das características de desempenho mais valorizadas pela empresa e a situação de cada colaborador dentro desse contexto; além de reduzir consideravelmente o trabalho do avaliador no registro de avaliação.

Como desvantagens do método pode-se ressaltar o fato de não permitir flexibilidade ao avaliador, que deverá se adaptar ao instrumento e não o inverso, além de ser propício a distorções e inferências subjetivas dos avaliadores, o que pode provocar o efeito halo. Muitos dos defeitos imputados ao método decorrem de falhas na elaboração dos formulários de avaliação, na comunicação e no treinamento dos avaliadores.

#### 3.3.1.4 *Frases Descritivas*

O método de Frases Descritivas consiste na avaliação do desempenho do colaborador por meio de comportamentos descritivos, antecipadamente estipulados. Elabora-se um conjunto de frases que tentam expressar um comportamento ideal e um comportamento negativo no trabalho. É criado um conjunto com um par de frases que descrevem o comportamento negativo e o comportamento positivo no trabalho. "O líder, ao avaliar, assinala "sim", quando o comportamento descrito corresponde ao desempenho do funcionário e "não", quando o desempenho do funcionário não corresponde ao comportamento descrito." (PONTES, 1996, p. 50). Cada frase positiva corresponde a um ponto e a negativa a zero ponto. Ao final somam-se os pontos obtidos pelo colaborador, o que resulta na sua avaliação global.

Gil (2001) observa que esse método é um procedimento que tem semelhança com o método da Escolha Forçada, à medida que o avaliador indica as frases que não correspondem ao desempenho do seu subordinado, por meio de um formulário que contém um certo número de frases. A diferença está na não-exigência de obrigatoriedade na escolha das frases, em que o avaliador assinala apenas se a característica existe ou não. Destaca ainda como ponto fraco desse método sua pouca precisão.

O autor aponta como vantagem desse método a facilidade que o avaliador terá em identificar a existência da característica do avaliado, sem ter que escolher entre as características existentes, o que simplifica o processo. Como desvantagem, cita que pode haver um quantitativo muito grande de características que tornem a avaliação demorada ou repetitiva em alguns aspectos.

#### 3.3.1.5 *Incidentes Críticos*

O método de Incidentes Críticos, segundo Zimpeck (1987), foi desenvolvido por J.C. Flanagan e está baseado na coleta de incidentes de trabalho julgados críticos, em virtude de serem inerentes a desempenhos excelentes ou insatisfatórios, analisando, portanto, dois extremos. Os incidentes são pesquisados em grande número junto à supervisão e tabulados num manual de observações.

Pontes (1996) ressalta que esse método tem como pressuposto a premissa de que no comportamento dos indivíduos existem certas características que podem levar a resultados normais muito positivos ou muito negativos. “O método não tem a preocupação de avaliar as situações normais, mas, sim, os extremos de comportamento, tanto positivos quanto negativos no trabalho.” (PONTES, 1996, p. 51). Essa preocupação constitui um ponto fraco do método.

Milkovich e Boudreau (2000) referem-se aos incidentes críticos como frases que descrevem comportamentos muito eficazes ou não eficazes para o comportamento. “Eles podem ser incluídos em praticamente qualquer técnica de avaliação de desempenho, como a escala comportamental.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 107-108). A escala comportamental compara a frequência real do comportamento com a oportunidade e a frequência dele esperada.

Para Marras (2000), o método de Incidentes Críticos concentra-se em determinar os pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos, sem fazer uma análise dos traços da personalidade. As vantagens atribuídas ao método referem-se à montagem do sistema avaliativo, tido como extremamente simples, pois requer apenas duas séries de afirmação - uma positiva e outra negativa - em que o avaliador deve assinalar uma de cada qual.

Como desvantagem do método, pode-se destacar o fato de este exigir grande sensibilidade do avaliador para sua aplicação. A preocupação primordial é em relação ao comportamento baseado em fatos reais. A dificuldade será anotar todos os fatos ocorridos, para que não passem despercebidos ao longo do tempo, no período indicado para fazer a avaliação. Além disso, o fato de o método só registrar os fatos excepcionalmente positivos ou negativos com relação ao desempenho deixa de lado as características situadas no campo da normalidade, deixando a parte informações importantes sobre os colaboradores.

#### 3.3.1.6 Avaliação 360 Graus

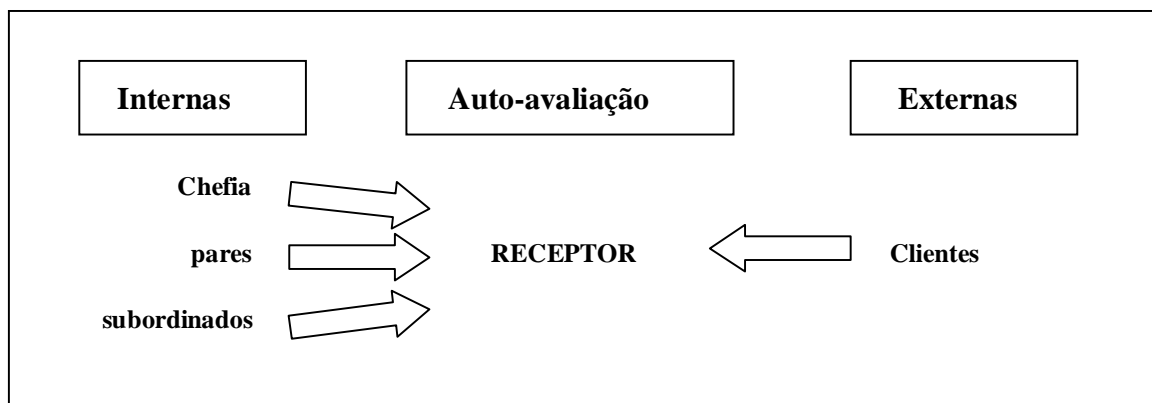
A Avaliação 360 Graus é um método de avaliação qualitativo, inerente à gestão participativa e ao trabalho em equipe. Não faz parte dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho e sim dos métodos mais modernos.

Vernieri (2003) descreve a Avaliação 360 Graus como uma metodologia da gestão do desempenho, em que as pessoas que interagem com o indivíduo avaliado, em função da execução do trabalho, avaliam sua *performance* com a finalidade de emitir uma apreciação sobre o seu comportamento nas dimensões selecionadas. A metodologia tem por objetivos otimizar a produtividade e orientar o desempenho, para as metas do negócio da empresa e do órgão; diagnosticar pontos de melhoria e proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional; permitir a adaptabilidade às mudanças e o comprometimento com os valores organizacionais, além de subsidiar a implementação de sistemas de remuneração variável e sistemas de promoções.

Rabaglio (2004, p. 15) percebe esse método como uma técnica “na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores,

subordinados, pares e outros *stakeholders*”, além de uma auto-avaliação do próprio participante. O propósito é contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades necessários para a organização. O avaliador deverá ter uma visão sistêmica e se certificar de que as pessoas envolvidas foram preparadas para os respectivos papéis. Tem como propósito final o crescimento da organização e das pessoas. A avaliação deverá ser realizada de forma ética e imparcial, deixando de lado sentimentos pessoais. Também é chamado de *Feedback 360 Graus*, *Avaliação Multivisão* e *Feedback com Múltiplas Fontes*.

Alguns pontos devem ser observados tais como comunicação interna, clima de cooperação ou de competitividade, certificando-se de que as pessoas envolvidas foram devidamente preparadas e entendem que o propósito é colaborar com o crescimento da organização e das pessoas avaliadas.



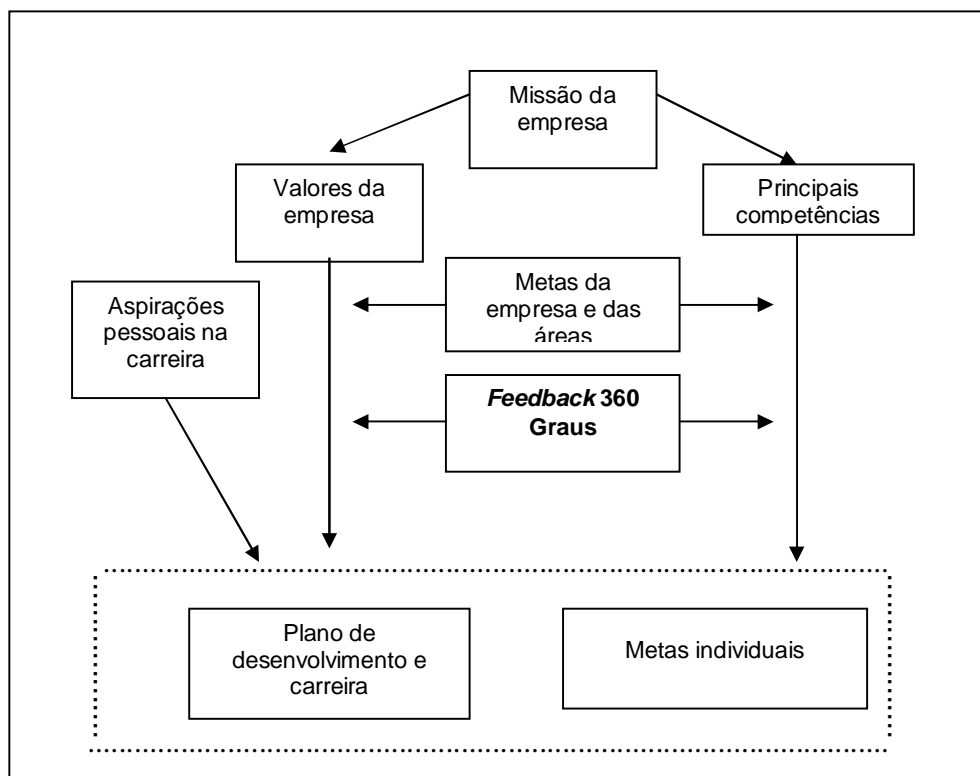
**FIGURA 8 - FONTES DE FEEDBACK EM UM PROCESSO COM MÚLTIPLAS FONTES**  
 Fonte: Reis (2003, p. 61)

A figura 8 descreve a avaliação 360 Graus, segundo Reis (2003), como uma técnica usada em programas de desenvolvimento que consiste em coletar informações oriundas de perspectivas diferentes do ambiente interno e externo da organização. “Quem emite os *feedbacks* são pessoas situadas em diferentes posições ao redor do receptor e que fazem parte de sua rede de contatos: superior imediato, pares, subordinados e outros stakeholders.” (REIS, 2003, p. 61). O autor ressalta ainda a auto-avaliação como forma de registro das percepções do próprio avaliado.



Ulrich (1998) lembra a necessidade de integrar a avaliação 360 Graus aos demais sistemas da gestão de pessoas, sendo essa opinião compartilhada por Reis (2003). Para esses autores, os processos de RH como seleção, desenvolvimento, gerenciamento de desempenho, devem ser integrados e orientados para a consecução da estratégia e objetivos organizacionais, operando em sintonia. Se houver dissonância, por exemplo, entre a importância dada pela organização a um determinado comportamento do gestor e a remuneração deste for feita segundo outros parâmetros, haverá descrença na avaliação e, conseqüentemente, desmotivação.

A figura 9 demonstra as conexões da avaliação 360 Graus com a missão, os valores, as principais competências, as metas individuais e organizacionais, além do plano de desenvolvimento e carreira.



**FIGURA 9 – SISTEMA PARA DEFINIÇÃO DE METAS INDIVIDUAIS, PLANOS DE DESENVOLVIMENTO E CARREIRA**

Fonte: Reis (2003, p. 111)

A figura 9 retrata a contribuição do *feedback* proveniente da avaliação 360 graus em relação ao desenvolvimento de metas relacionadas à operacionalização dos valores da empresa.

Contribui também para a identificação da definição individual de metas e no plano de desenvolvimento da carreira. Pode-se verificar, então, a necessidade de alinhamento entre o resultado da empresa, obtido por meio da estipulação das metas organizacionais e os resultados da avaliação de pessoas, mediante as metas individuais.

Vernieri (2003) aponta como vantagens da avaliação 360 Graus o fato de esta desenvolver a orientação para resultados, objetividade, flexibilidade, imparcialidade, continuidade e maior participação dos colaboradores.

Para Rabaglio (2004), a contribuição maior da avaliação 360 Graus são as múltiplas fontes de avaliação, que permitem a implantação de uma avaliação feita pelas pessoas que fazem parte do círculo de atuação do avaliado, não concentrando a avaliação apenas no superior hierárquico.

Gramigna (2002) exprime que esse método apresenta vantagens tanto para a empresa como para o avaliado. Para o avaliado as vantagens estão ligadas ao fato de que o resultado da avaliação proporciona um mapa pessoal de orientação, baseado no qual ele poderá montar um plano de desenvolvimento para o seu crescimento na organização, definindo as próprias metas e objetivos em consonância com os objetivos organizacionais. Para a empresa, as vantagens são relativas ao fato de que esse tal avaliação auxilia na formação de uma cultura de aprendizado permanente e os resultados revertem-se em maximização da motivação, melhoria do clima organizacional e aumento da produtividade.

Como desvantagem, Rabaglio (2004) cita o fato de que o resultado pode estar contaminado por sentimentos pessoais, tanto positivos como negativos, mas ressalta que, como a avaliação provém de várias fontes, esse efeito torna-se diminuído pela diversidade de avaliações apresentadas.

Reis (2003) também aponta algumas limitações do método, tais como o grau de subjetividade das avaliações, além de diferença nos ângulos de visão dos avaliadores. Alguns avaliadores podem ter uma visão mais privilegiada, obtendo julgamentos mais precisos do que outros, o que é minimizado no conjunto das avaliações. O fato de as mudanças pessoais indicadas pelo *feedback* nem sempre dependerem exclusivamente das escolhas do avaliado,

também, é um dificultador, podendo esbarrar em limites que estão fora do domínio racional dos comportamentos, encontrando-se em dimensões pessoais bem mais complexas. O autor ainda ressalta que uma mudança comportamental pode ser limitada pelo contexto organizacional, por falta de apoio, estímulo ou de condições ambientais mais propícias.

### 3.3.1.7 Avaliação por Competências

A avaliação de desempenho por competências busca o desenvolvimento contínuo dos profissionais e de sua organização. Almeja estabelecer um processo contínuo de *feedback*, em que tanto o indivíduo como a organização dialoguem e estabeleçam as competências essenciais para que ambos evoluam. O propósito é projetar um desempenho ascendente em que os objetivos individuais estejam alinhados às estratégias da organização.

Gramigna (2002) refere-se à avaliação de desempenho por competências como um meio de identificar a potencialidade dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações entre colaboradores e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

A autora menciona a necessidade do entendimento do termo “competência”, utilizado com vários significados, mas que na visão da autora tem como melhor definição o conceito de Levy-leboyer, que o define como sendo “repertórios de comportamentos e participações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as mais eficazes em uma determinada situação.” (LEVY-LEBOYER, 2000 apud GRAMIGNA, 2002, p. 15).

Gramigna (2002) ressalta ainda que a importância de se dominar certas competências faz com que profissionais e organizações se sobressaiam no mercado. A autora trabalha com quatro tipos de competências que são as competências diferenciais, consideradas estratégicas e identificadas no estabelecimento da missão da empresa; as essenciais, definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio, pois são as mais percebidas pelos clientes; as básicas, necessárias para manter a organização funcionando, e as terceirizáveis, não ligadas às atividades-fim da organização, podendo ser repassadas a fontes externas que promoverão maior valor agregado.

Para que a avaliação de desempenho por competências obtenha êxito, é preciso que os gestores estejam cientes de que “[...] sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã.” (GRAMIGNA, 2002, p. 21).

Assim, a avaliação será baseada nas competências que a organização definir como primordiais para a concretização de seus objetivos estratégicos. Será estratégica, se contemplar as competências projetadas pela organização, tendo em vista a visão de futuro da empresa.

Para Rabaglio (2004), a busca de melhoria na utilização do potencial humano, da melhor eficácia organizacional e da gestão dos recursos utilizados, além da crescente competitividade do mercado, fez com que as organizações se preocupassem em buscar competências que antes haviam sido negligenciadas. "Todo este movimento trouxe à tona a Gestão por Competências, que é a forma mais focada e objetiva de fazer Gestão de Pessoas alinhada com as estratégias da organização [...]" (RABAGLIO, 2004, p. 16).

Desse modo, a Avaliação por Competências surge como maneira de dar clareza e objetividade ao desempenho, para que possa ser traçado um plano de ação entre gestores e subordinados, para buscar o desempenho compatível com a expectativa do cargo, em que esse sistema de avaliação garante à organização “um Modelo de Gestão de Pessoas com acompanhamento e *feedbacks* direcionados para as estratégias da empresa e desenvolvimento da equipe.” (RABAGLIO, 2004, p. 17).

Esse método de avaliação traz como vantagem para a organização um modelo da gestão de pessoas com acompanhamento contínuo das competências necessárias para que a organização obtenha os resultados esperados, com *feedback* direcionado para as estratégias organizacionais e desenvolvimento das equipes.

A desvantagem mais evidente do método é o fato de o gestor precisar estar sempre atento às mudanças, verificando quais as novas competências requeridas para alcançar os resultados pretendidos pela organização, o que demanda tempo e percepção acentuada por parte dos gestores.

### 3.3.2 Perspectiva quantitativa

A perspectiva quantitativa utiliza as informações coletadas de modo mais sistematizado do que a qualitativa, pelo levantamento de dados, utilizando procedimentos estatísticos para a análise e interpretação desses indicadores. Para tanto, faz-se necessário definir metas, que sejam compartilhadas e desafiadoras, mas possíveis de atingir, demonstrando aonde a organização pretende chegar.

Milkovich e Boudreau (2000) revelam que a conscientização das metas pelo indivíduo regula seu comportamento. A função do gestor é fazer com que as pessoas internalizem as metas, tornando-as desafiadoras, mas possíveis de serem alcançadas. Desafiadoras para que os indivíduos se achem gratificados ao atingi-las e alcançáveis para que não causem sentimento de frustração.

Assim, analisar desempenho sob uma perspectiva quantitativa permite mensurar a frequência com que determinados fatores ocorrem, estipular metas quantificáveis, comparar o resultado alcançado aos padrões de excelência adotados pela organização, trazendo como ponto positivo a diminuição da subjetividade da análise, característica principal da perspectiva qualitativa.

Como ponto negativo desse tipo de análise, tem-se o fato de que muitas decisões não se podem apoiar apenas em símbolos e fórmulas matemáticas, já que os gestores se defrontam com problemas não rotineiros e que exigem soluções rápidas, o que denota a complementariedade das duas perspectivas, quantitativa e qualitativa.

Segundo Bateman e Snell (1998), a análise quantitativa auxilia a tomada de decisões pelo desenvolvimento formal de modelos matemáticos, o que apóia a criação do modelo matemático proposto por esta pesquisa. O modelo matemático procura, mediante seu sistema de pesos, atribuídos aos cinco níveis do modelo (dimensão, perspectiva, subdimensão, item de verificação e desdobramentos), obter uma pontuação que permita analisar se a organização possui práticas da gestão desenvolvidas.

Ainda dentro da perspectiva quantitativa, o modelo proposto utiliza-se do sistema de pontos, que quantifica os aspetos identificados na entrevista semi-estruturada e classifica as empresas de acordo com as categorias do modelo, com nível de alinhamento baixo, moderado, em consolidação e avançado.

A avaliação por resultados exemplifica o tipo de sistema de avaliação integrante da tipologia quantitativa, do qual fazem parte a avaliação por objetivos e o sistema de remuneração variável.

### *3.3.2.1 Avaliação por Resultados*

A avaliação por resultados é desenvolvida a partir da comparação entre as metas fixadas para cada colaborador e os resultados efetivamente alcançados. Segundo Gil (2001), a divulgação desse método no Brasil é creditada principalmente a Lucena (1992).

O autor ressalta, ainda, que a avaliação por resultados é apresentada como alternativa aos métodos tradicionais que, com frequência, aparecem dissociados de um modelo da gestão do resultado e de pessoas, sendo o método adequado para as organizações que adotam o planejamento estratégico.

A diferença entre esse método e os métodos tradicionais está basicamente no fato de a avaliação por resultados requerer a negociação do desempenho entre o gestor e o subordinado, definindo-se os padrões de desempenho esperados em termos quantitativos, além de estipular prazos para o atingimento de tais resultados.

Segundo Gil (2001), a avaliação também requer um plano de desenvolvimento para o colaborador, e deverá considerar tanto a capacitação do empregado como o ambiente organizacional.

A avaliação por resultados contempla não só a avaliação por objetivos, mas também o sistema de remuneração variável, que passa a atrelar parte da remuneração do empregado ao seu desempenho.

### 3.3.2.1.1 Avaliação por Objetivos

A avaliação por objetivos surgiu como um método de avaliação e controle do desempenho, sendo uma técnica de direção de esforços por meio do planejamento e controle administrativo baseado no princípio de que, para alcançar resultados, a organização necessita primeiramente definir em que negócio está atuando e aonde objetiva chegar.

A partir de 1954, com o lançamento da obra *The Practice of Management*, Peter Drucker popularizou esse novo método de avaliação de pessoas dentro das organizações. "Por ser uma técnica mais moderna, principalmente por se preocupar com o futuro e ser objetiva, essa técnica revolucionou a disciplina de Administração e, em particular, a da Avaliação de Desempenho." (PONTES, 1996, p. 63).

Consoante entendimento de Rabaglio (2004), a avaliação por objetivos é consequência direta da Administração por Objetivos, na qual o conceito de avaliação de desempenho passou de um enfoque mais comportamental para um enfoque mais objetivo, por meio da verificação ou não das metas pretendidas. O novo modelo foi considerado, à época, como um novo sistema de Administração, desenvolvido como resposta à crise e à pressão vividas pelos empresários, que estavam sendo muito controlados pelo governo, na tentativa de reequilibrar a economia do E.U.A., fortemente abalada pela Segunda Guerra Mundial.

Para a autora, a avaliação por objetivos atende essencialmente a três objetivos, que são a revisão do cumprimento das metas ou atingimento de resultados, a apreciação do comportamento das pessoas e avaliação do potencial de cada colaborador.

Uma vez fixados os objetivos organizacionais, precisa-se saber como atingi-los, estabelecendo uma estratégia condizente com seu alcance, verificando quais as táticas a serem adotadas para que a estratégia seja implementada de maneira satisfatória. A estratégia será o meio para alcançar o resultado pretendido e deve permear toda a organização.

Os objetivos são, portanto, hierarquizados em organizacionais, de unidades, de equipes e individuais. A partir dos objetivos organizacionais estratégicos, que definem os rumos

do negócio, são definidos os objetivos das unidades, das equipes e, após a definição destes identificam-se os objetivos individuais.

A avaliação de desempenho por objetivos inicia-se com um acordo entre o gestor e o colaborador sobre os objetivos a serem alcançados. Em seguida, são planejadas as ações para o alcance dos objetivos e acordados os padrões de desempenho desejados. É importante que o estilo de liderança seja coerente com a capacidade do trabalhador, em relação aos objetivos traçados, e que seja analisada a necessidade de treinamento ou capacitação dos colaboradores.

Para Pontes (1996), o método procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, por meio de um processo participativo, motivador, que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo. O autor concorda que o início da avaliação de desempenho por objetivos dá-se pelo acordo entre o gestor e o colaborador, em relação aos objetivos a serem atingidos pelo funcionário, por período normalmente de um ano.

A avaliação por objetivos é um método que permite a participação e tem como princípio básico o destaque no colaborador, no momento de definir os objetivos. “Os objetivos de cada indivíduo devem estar entrelaçados, de forma que os objetivos da unidade sejam atingidos. Da mesma forma, os objetivos das unidades também devem ser entrelaçados para permitir a realização dos objetivos estratégicos.” (PONTES, 1996, p. 66).

De acordo com Pontes (1996, p. 67) as vantagens da avaliação por objetivos são inerentes ao fato de que o método melhora o planejamento da empresa de forma geral; aumenta o trabalho participativo; define claramente os objetivos; aumenta a motivação dos funcionários; e avalia o desempenho baseado em resultados, sendo mais objetivo.

Como desvantagens do método, o autor cita a possibilidade de combinar objetivos incompatíveis com o potencial de realização das pessoas; efeito negativo no clima, caso os objetivos sejam impostos no lugar de acordados com o colaborador; dificuldades em abandonar objetivos, quando a organização resolver fazer uma mudança significativa de rumo; e trabalho burocrático aumentado.



Para Bateman e Snell (1996), embora a avaliação por objetivos ajude a concentração de esforços dos colaboradores no atingimento de metas específicas, encorajando o planejamento e o desenvolvimento, muitas vezes enfatiza demais as realizações a curto prazo, desprezando as metas de longo prazo, sendo esse um dos seus pontos fracos.

#### *3.3.2.1.2 Sistema de remuneração variável*

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), um interesse crescente na remuneração variável baseada no desempenho se torna uma tendência global, pois essa forma de remuneração é cada vez mais usada por organizações que buscam novas formas de melhorar sua competitividade, pelo aumento da produtividade.

Os autores ressaltam o questionamento de alguns gestores em relação à efetividade da remuneração variável, analisando se os empregados devem receber remunerações diferenciadas e, em caso positivo, como executar tal procedimento, tentando verificar quais as conseqüências da remuneração variável para o desempenho.

Para Milkovich e Boudreau (2000), a aceitação dos empregados em relação aos planos de remuneração variável depende de três características fundamentais, que são a alavancagem, o nível de risco e a justiça nos procedimentos.

A possibilidade de os sistemas de remuneração variável serem aceitos pelos empregados está atrelada com maior veemência ao aspecto da justiça, cuja aceitação ocorre quando esses sistemas se aplicam constantemente a todos os empregados, incluem a participação e/ou representação dos colaboradores, oferecem procedimento para apelação e usam dados precisos. “As pesquisas revelam que a justiça nos procedimentos, mais do que os resultados em si, facilita o comprometimento, a confiabilidade e a aceitação.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 425).

Os sistemas de remuneração variável possuem objetivos, dentre os quais pode-se mencionar a melhoria do desempenho das equipes, atrelando uma parcela da remuneração dos colaboradores aos objetivos e metas da empresa; desenvolvimento de uma cultura gerencial de comprometimento em relação aos objetivos organizacionais de longo prazo; promoção da

inovação; o foco em resultados e outros comportamentos que favoreçam o desenvolvimento e consolidação da organização no mercado; e identificação de oportunidades para melhorar o desempenho de cada área e o desenvolvimento dos negócios.

Com base nesses objetivos, os sistemas de remuneração variável são vinculados a metas de desempenho dos indivíduos, equipes ou da organização (WOOD; PICARELLI FILHO, 2004, p. 92). A empresa tem metas corporativas definidas, que devem ser desdobradas para cada unidade, para a equipe e posteriormente individualizadas para cada colaborador.

Wood e Picarelli Filho (2004) salientam que as empresas devem adotar sistemas de remuneração consistentes com sua estrutura e estilos gerenciais, o que só será possível se a organização possuir um sistema avançado da gestão. Faz-se necessário observar alguns aspectos que permitam a implementação desse sistema de remuneração, realizando um diagnóstico organizacional, referente ao ambiente interno e externo; conhecendo de forma profunda as diversas maneiras e opções de remuneração, para saber quando e como aplicá-las; definir que componentes devem ser adotados para garantir os melhores resultados e assegurar a transparência e funcionalidade do sistema de remuneração variável.

A remuneração variável por resultados obtém êxito em virtude de trazer vantagens tanto para a organização como para seus colaboradores. A organização ganha funcionários mais motivados, que buscam um desempenho melhor, pois sabem que quanto mais produzirem maior será sua remuneração no final do mês. A consequência natural será a melhoria de outros pilares da gestão, como o clima interno e o aumento dos níveis de produtividade e comprometimento das pessoas. A adesão à remuneração variável por resultados é o reconhecimento de aplicações de competências e resultados produzidos no espaço organizacional.

Para que esse sistema desencadeie resultados satisfatórios, deve estar estritamente atrelado ao modelo estratégico empresarial. A organização necessita estar atenta às suas estratégias e alinhá-las ao desempenho organizacional e individual. A vinculação das compensações remuneratórias ao resultado organizacional só se justifica se esse resultado estiver orientado a impulsionar valores como rentabilidade, qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

Como desvantagens desse sistema, pode-se mencionar o fato de que alguns colaboradores podem comprometer a qualidade do trabalho na ânsia de produzir uma quantidade maior, já que esse acréscimo produtivo refletirá positivamente no seu salário no final do mês. A organização precisa deixar claro que o aumento da produtividade está vinculado à melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Milkovich e Boudreau (2000) também ressaltam a existência do lado negativo da remuneração variável:

Muitos empregados não estão em condições de administrar riscos em sua vida financeira. Muitos começam a contar com as bonificações, mesmo sem ter certeza sobre o seu recebimento. Alguns empregados têm uma base salarial relativamente baixa, o que torna quaisquer riscos inaceitáveis. Outros assumem compromissos financeiros com base em seus rendimentos potenciais, e não na realidade da situação econômica da empresa. Como geralmente os empregados têm apenas um emprego de cada vez, eles não podem minimizar os riscos através da diversificação de investimentos. (P. 424).

Verifica-se então que o sistema de remuneração variável apresenta vantagens e desvantagens e que o êxito da sua implementação dependerá, em grande parte, da forma como for conduzido. A remuneração reflete as pressões sociais, políticas e econômicas, e deve observar fatores como a competitividade, o alinhamento, o desempenho do empregado e o modo de implementação desse sistema de remuneração.

Wood e Picarelli Filho (2004) descrevem que o sistema de remuneração passa a ser parte do sistema gerencial organizacional, e se for bem estruturado passa a ser fonte autêntica de diferenciação e vantagem competitiva, pois empresas distintas terão diferentes configurações em seus sistemas de remuneração.

Após discorrer sobre os principais métodos e sistemas de avaliação de desempenho existentes na literatura, tanto tradicionais como estratégicos, sob as perspectivas qualitativa e quantitativa, verifica-se que estes só terão resultados satisfatórios à medida que a organização se preparar para utilizar o método escolhido pela instituição.

Para que a avaliação dê resultados satisfatórios, precisa-se também definir a responsabilidade pelo processo, já que este requer comprometimento de todos os que fazem

parte desse contexto. Essa responsabilidade é inerente não só ao gestor imediato do avaliado, conforme será analisado a seguir.

### **3.4 A responsabilidade pela Avaliação de Desempenho**

A responsabilidade pela avaliação de desempenho nas organizações. É um tema muito debatido na literatura. Precisa estar claro que não é uma função de poucos dentro da instituição e sim uma responsabilidade de todos, pois somente com o compromisso da organização e de seus colaboradores é que os resultados poderão ser alcançados. Existe a responsabilidade formal do gestor e cabe a ele promover a participação dos demais colaboradores, avaliando os instrumentos de forma séria e que produza os efeitos esperados.

Bergamini e Beraldo (1988, p. 44) ressaltam que a avaliação de desempenho pressupõe crescimento e, para que ocorra, existe a necessidade de entendimento entre as pessoas, de sorte que a responsabilidade pela avaliação, ainda que formalmente assumida pelo gerente, na verdade, é inerente a todos na organização.

Para as autoras, que recomendam a utilização dos métodos qualitativos tradicionais de avaliação de desempenho, o gestor deve ser capaz de avaliar as diferenças individuais de desempenho, assim como recomendar medidas que busquem o desenvolvimento e melhor aproveitamento dos pontos positivos dos avaliados ou, ainda, consigam detectar aspectos que devem ser melhorados. Assim, a responsabilidade maior pela avaliação fica concentrada nas mãos do gestor.

Na didática de Lucena (2004), numa visão mais estratégica do processo avaliativo, a avaliação de desempenho como ferramenta para administrar o trabalho e o trabalhador vai muito além da responsabilidade do gestor. Resultados consistentes exigem uma preparação tanto dos gestores, no papel de avaliadores, como dos colaboradores, no papel de avaliados, além de ser necessária uma mudança de cultura, na qual se tenha claro que, do resultado dessa avaliação, dependem o futuro e a continuidade da instituição.

A autora ressalta a necessidade de que tanto as pessoas como o ambiente organizacional estejam preparados para absorver a filosofia do processo avaliativo. Se isso não

ocorrer, haverá o risco de não conseguir implantar com sucesso a avaliação de desempenho. Para tanto, todos devem conhecer seu papel no sistema avaliativo e saber da importância de cada um dentro desse processo, para que o resultado esperado se concretize.

Assim, nas organizações modernas, a responsabilidade pela avaliação de desempenho deve ser igualmente compartilhada entre avaliador e avaliado. É preciso estabelecer metas em comum para o desenvolvimento do potencial do avaliado e, conseqüentemente, para a organização. A interação do avaliador com o avaliado revela-se um ponto fundamental para o sucesso do sistema de avaliação de desempenho.

#### 3.4.1 Do gestor

A responsabilidade do gestor pela avaliação de desempenho acontece em diversos níveis dentro da organização, podendo ocorrer tanto no plano da gestão institucional como da gestão da área de RH, como no contexto estratégico ou ainda no âmbito do gestor imediato.

Gil (2001) ensina que quando a avaliação de desempenho é tarefa de todos esses gestores, normalmente forma-se uma comissão com membros transitórios e efetivos. Os membros permanentes geralmente são pessoas que têm poder de decisão sobre aumentos, promoções, desligamentos e capacitações, ou seja, gestores da área de RH. Os membros transitórios, segundo o autor, são gestores da área do avaliado, desde o mais alto escalão até o gestor imediato. Para que a comissão de avaliação seja bem-sucedida no processo avaliativo, é necessário que toda a hierarquia esteja convencida de sua responsabilidade de avaliar.

Para o autor, a principal vantagem de se ter uma comissão, formada por gestores de áreas diversas, está no fato de que, ao longo do tempo, os avaliadores tendem a desenvolver padrões de julgamento mais homogêneos, pelos quais os membros permanentes passam a ter um conhecimento mais profundo sobre as pessoas e os transitórios se inteiram das políticas de RH da empresa.

Verifica-se, portanto, que a avaliação de desempenho não deve ser vista como um julgamento unilateral do gestor a respeito do comportamento funcional do subordinado. É necessário envolver outros agentes, mas não há como negar que o papel do gestor imediato é

imprescindível, verificando não só o desempenho do subordinado, mas também descobrindo as causas dos problemas e estabelecendo perspectivas de superação das dificuldades. O gestor imediato é o responsável direto pelo desempenho e resultado de sua equipe.

O papel da liderança será crucial para que os avaliados acreditem no processo e desenvolvam as ações necessárias para que a avaliação ocorra de fato. *O feedback* dado pelo gestor também será imprescindível para a credibilidade da avaliação.

*O feedback* possui um papel fundamental, pois é por meio dele que haverá um retorno das informações coletadas durante a avaliação de desempenho e o gestor verificará como o resultado poderá ser melhorado em virtude de ações advindas dessa análise. Não há sentido algum em saber o que precisa ser feito se essas informações não forem repassadas aos que executarão as mudanças e que precisam ter conhecimento sobre o que deve ser modificado, como forma de obter um desempenho mais adequado aos propósitos organizacionais.

Gil (2001) acentua que a situação de mensuração de desempenho mais freqüente nas empresas é aquela em que o próprio gerente tem a incumbência de avaliar seus subordinados. Como ponto positivo, o autor explica que o gerente é o mais indicado para fazer esse papel, em virtude da convivência ser mais próxima no dia-a-dia, porém faz a ressalva de que a avaliação feita apenas com a percepção de uma única pessoa favorece o subjetivismo, o que não é aconselhável.

Rabaglio (2004) confirma tal assertão, quando exprime que a avaliação direta é então uma forma de avaliação, feita pelo superior hierárquico funcional, cuja liderança imediata avalia seus subordinados diretos, o que traz como benefícios o fato de essa liderança supostamente conhecer melhor o colaborador, em virtude da convivência diária, e também ter maior clareza quanto ao conhecimento dos indicadores de desempenho esperados para cada função dos membros de sua equipe.

Como ponto fraco, a autora menciona a grande proximidade entre avaliador e avaliado, que pode causar percepções que contaminem o julgamento.

### 3.4.2 Do avaliado

Para Gil (2001), algumas organizações atribuem a responsabilidade da avaliação de desempenho ao próprio empregado, não sendo um procedimento tão comum, já que exige um grau de maturidade muito grande com relação à avaliação. As empresas, porém, que imputam esse tipo de responsabilidade aos próprios avaliados, percebem bons resultados, graças ao desenvolvimento de esquemas de auto-avaliação criteriosamente produzidos.

A auto-avaliação ocorre quando o próprio avaliado faz um julgamento sobre seu desempenho, analisando e respondendo à ferramenta de avaliação, emitindo um parecer final sobre seu desempenho. "A avaliação é levada para uma entrevista com a liderança imediata para que façam comparações, consensem, comparem suas escalas de valores e estabeleçam metas de aperfeiçoamento e desenvolvimento." (RABAGLIO, 2004, p. 14).

Como benefícios resultantes dessa prática, a autora cita a possibilidade de entendimento e esclarecimentos entre as partes, cujas distorções de percepção podem ser ajustadas, além do avaliado poder fornecer sugestões e esclarecer pendências.

Cabe ressaltar que a responsabilidade do avaliado não é necessariamente proveniente apenas da auto-avaliação. Refere-se a sua participação na avaliação de uma maneira macro, devendo saber exatamente o seu papel nesse contexto e se preparar para exercê-lo da melhor maneira possível. Para tanto deve ser treinado e entender todas as etapas da avaliação de desempenho, conhecendo o que a organização espera dele na qualidade de colaborador e qual o papel dos outros agentes.

### 3.4.3 Da equipe

Para Gil (2001), nessa modalidade de avaliação, a própria equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um dos seus componentes, definindo objetivos e metas que deverão ser atingidos. "Como a própria equipe torna-se responsável pela avaliação, requer-se dela suficiente maturidade para que essa modalidade funcione adequadamente". (GIL, 2001, p. 152).

Rabaglio (2004) sugere a inserção do próprio avaliado nesse contexto avaliativo feito pela equipe, onde a avaliação conjunta é realizada simultaneamente pelo avaliador e

avaliado, analisando-se a ferramenta de forma compartilhada, discutindo-se a avaliação e chegando a um consenso. Para lograr êxito com tal procedimento, a cultura de avaliação dentro da organização deverá estar amadurecida, além de ser necessária uma boa comunicação interpessoal entre avaliador e avaliado.

As críticas devem ser motivo de correção de atitudes e de crescimento organizacional, por meio dos acertos que proporcionarão, e não simplesmente de mudança do sistema de avaliação tido como defeituoso.

### **3.5 Críticas ao Processo de Avaliação de Desempenho**

Partindo-se dos conceitos inerentes aos sistemas e modelos de avaliação de desempenho existentes na literatura, pode-se realizar um levantamento das críticas relativas à avaliação.

Diversas podem ser as causas dos problemas na avaliação de desempenho nas organizações. Zimpeck (1987) cita algumas das mais comuns, como a falta de objetividade da maioria dos avaliadores; o não-registro, pelo avaliador, dos fatos ocorridos ao longo do período avaliativo, o que resulta em avaliações inerentes apenas aos acontecimentos recentes; a falta de treinamento dos avaliadores, levando ao fracasso na implementação de muitos planos de avaliação pela inexistência de preparo de quem vai realizar a avaliação.

O autor ainda ressalta a preocupação do avaliador com as conseqüências que os resultados de sua avaliação irão proporcionar, o que poderá afetar a sua posição pessoal e suas relações com o subordinado. “Surgem, então, dois fatores negativos que são refletidos comumente nas avaliações: a pressão social e o erro consciente.” (ZIMPECK, 1987, p. 307).

Lucena (1992) e Böhmerwald (1996) fazem menção ao não-comprometimento da alta administração como um dos pontos críticos fundamentais da avaliação de desempenho. Para Lucena (1992) os principais gestores da organização precisam estar comprometidos com a avaliação para que a crença no processo seja estabelecida. Segundo a autora, se não houver o compromisso da alta administração, evoluirá uma cadeia de descomprometimento de cima para baixo, o que inviabilizará a avaliação.



O “Dia Nacional da Avaliação de Desempenho” também é citado por Lucena (1992) como um dos pontos fracos da avaliação, pois o avaliador cumpre apenas um ritual, sem restaurar sua memória sobre os acontecimentos ao longo do ano que se passou. Emite apenas um julgamento sobre o avaliado, baseado em suas percepções pessoais.

Böhmerwald (1996) garante que, na maioria das vezes, as causas do sistema de avaliação não funcionar a contento não são identificadas, fazendo com que as organizações se precipitem em optar por um novo modelo, em vez de analisar cuidadosamente cada uma das prováveis causas que induziram ao fracasso do modelo anterior. Para o autor, a falta de clareza dos objetivos a serem atingidos pelo sistema de avaliação também colabora para o insucesso da implementação do sistema. Às vezes, para justificar a aplicação da avaliação, relacionam-se tantos objetivos que fica impossível atingi-los e a responsabilidade pelo insucesso é atribuída ao sistema de avaliação de desempenho.

Marras (2000) descreve outros pontos críticos do sistema de avaliação. Um deles é o fato de apresentar “vícios de julgamento” que tornam o sistema vulnerável pela sua subjetividade. “Trata-se, em geral muito mais de questões ligadas diretamente àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito.” (MARRAS, 2000, p. 178).

Os vícios podem ocorrer de maneira consciente, quando o avaliador, sob qualquer alegação, vicia um resultado, premeditando atender interesses em jogo de forma intencional, ou de maneira inconsciente, quando o avaliador toma essas mesmas atitudes, porém sem a intenção de provocar uma mudança no resultado. Dois efeitos, no âmbito das atitudes conscientes, são vistos com maior frequência: o efeito halo e o efeito tendência central.

Gil (2001) concorda com as críticas feitas por Lucena (1992), Böhmerwald (1996) e Marras (2000), ressaltando os pontos fracos do sistema avaliativo pela definição inadequada de objetivos, do baixo nível de envolvimento da alta administração, do despreparo para administrar pessoas, da avaliação circunscrita a um dia, do baixo nível de participação das chefias e da exclusão dos empregados do planejamento.

Cabe ressaltar que o baixo nível de envolvimento da alta administração é citado como um dos principais pontos fracos dos sistemas de avaliação pela maioria dos autores

pesquisados. Muitos gestores não percebem a importância da avaliação de desempenho para a consecução dos resultados organizacionais, considerando-a apenas como uma atividade secundária.

Rummler e Brache (1994) ressaltam a necessidade de um sistema de medição total, com medidas correlacionadas, o que muitas vezes não ocorre. Para esses autores, a medição de fatores isolados é uma das principais causas de insucesso da avaliação de desempenho (AD).

Na perspectiva de Hronec (1994), a quantidade de medidas é um fator crítico no sistema avaliativo, pois muitas vezes a organização não mensura os fatores importantes para o sucesso organizacional, o que ocasiona desperdício de esforços e de tempo. Para o autor, é fundamental entender quais os sinais vitais para que a organização alcance os resultados planejados e, após saber quais são esses aspectos, definir o que deve ser mensurado.

Outro ponto crítico do sistema avaliativo é inerente às relações da AD com os subprocessos de RH. As avaliações estão relacionadas aos sistemas de incentivos organizacionais e podem ser utilizadas para subsidiar as premiações, promoções, necessidades de treinamento e até mesmo os desligamentos. A área de RH pode, por exemplo, planejar todo o treinamento dos colaboradores com base no resultado da avaliação de desempenho, que, se não traduzir a realidade, ocasionará desperdício de recursos e tempo em ações que não trarão nenhum contributo ao resultado organizacional.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) se a avaliação não for bem elaborada, poderá trazer sérios transtornos para a organização, pois apresentará resultados distorcidos, impactando de forma negativa na motivação dos colaboradores e ensejando descrédito da avaliação. A partir da avaliação de desempenho, pode haver uma série de ações que poderão modificar o resultado organizacional, levando ao cumprimento ou não das metas planejadas.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo, será apresentada a metodologia da pesquisa, descrevendo-se as principais características referentes ao processo metodológico usado para a sua realização, que fornecerá a base de informações para o desenvolvimento do modelo do diagnóstico organizacional proposto por este trabalho, referendado pelos aspectos descritos pelos pesquisadores anteriormente referenciados, com a finalidade de atingir os objetivos propostos. Além da metodologia, também serão apresentados a caracterização e classificação da pesquisa, a definição dos sujeitos, o instrumento e o processo de coleta de dados, tópicos inerentes às próximas subseções.

### **4.1 Caracterização e classificação da pesquisa**

No entendimento de Severino (2000), a dissertação de mestrado é um texto científico que aborda tema único delimitado, por meio de um raciocínio rigoroso, de acordo com as diretrizes lógicas do conhecimento humano, na qual existe lugar tanto para a argumentação dedutiva, como para o raciocínio indutivo baseado na experimentação e na observação, devendo ser necessariamente interpretativa, argumentativa, dissertativa e apreciativa, não podendo deixar de lado o objetivo fundamental da pesquisa, que é a análise e a interpretação dos dados coletados.

O tema desta pesquisa, avaliação de desempenho, está associado à área de concentração Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos do MPA.

Para a efetivação deste estudo, optou-se pela abordagem metodológica quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa, pela natureza do modelo concebido. A abordagem qualitativa se verifica por meio de coleta de dados subjetivos, por intermédio de entrevistas semi-estruturadas.

O método quantitativo “[...] caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dado por elas por meio de técnicas estatísticas.” (RICHARDSON, 1999, p. 70). Esse método procura garantir a precisão dos

resultados, possibilitando uma margem de segurança quanto às referências, sendo freqüentemente aplicado aos estudos descritivos, bem como aos estudos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos.

As principais vantagens do método quantitativo são a precisão e o rigor do dispositivo metodológico, a clareza dos resultados e dos relatórios de investigação, principalmente quando o investigador aproveita recursos da apresentação gráfica das informações e a capacidade dos meios de tecnologia, que permitem manipular, muito rapidamente, grande número de variáveis.

Gil (1991) aponta como preocupação, em relação ao método quantitativo, o fato de que nem tudo que interessa ao investigador pode ser quantitativamente mensurável, justificando-se assim a necessidade da abordagem qualitativa, que apesar do caráter subjetivo, permite que o pesquisador observe e verifique dados não percebíveis no método quantitativo.

No modelo proposto por esta pesquisa, o método quantitativo é utilizado no sistema de pontos adotado, denominado modelo matemático, que permite observar em que categoria de pontuação a organização se encontra, para verificar qual o nível de alinhamento da organização, podendo ser baixo, moderado, em consolidação ou avançado.

Deve-se explicar que o instrumento quantitativo tem o poder de esclarecimento limitado aos postulados e às hipóteses metodológicas sobre os quais se baseia e não dispõe de um poder explicativo. Pode descrever relações estruturadas, mas demonstrar o que essas relações significam não faz parte desse instrumento. É o pesquisador que dá sentido a tais relações, por meio da pesquisa e de um modelo teórico que elabora antecipadamente e em função do qual escolhe um método de análise.

Complementando a análise quantitativa do modelo, será feita uma análise qualitativa, mediante a coleta de dados subjetivos, por meio de entrevista semi-estruturada. A escolha desse tipo de análise é justificada pelo entendimento de que o objeto de estudo a ser investigado é oriundo do campo das ciências humanas.

Na lição de Chizzotti (1991), a análise qualitativa permite ao pesquisador verificar que o conhecimento não é inerente a um conjunto de dados isolados, cuja conexão acontece por uma teoria explicativa. O pesquisador, imbuído do papel de observador, é também parte integrante do conhecimento e interpreta os dados coletados, atribuindo um significado a cada um desses dados. O objeto, sem a interpretação do pesquisador, seria um dado neutro e inerte, mas que, com a sua análise, passa a ter significado.

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não enumera ou mede os fenômenos estudados por meios estatísticos na sua análise de dados. Envolve sim os fatos descritivos sobre o objeto de estudo, pelo contato direto do pesquisador com a situação em análise, procurando entender os fenômenos por meio da perspectiva dos sujeitos participantes da situação em estudo.

Van Maanen (1979) apud Martins (1999) considera que a diferença básica entre a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa é que a primeira tem como foco de suas atenções a estrutura e seus elementos, enquanto a segunda tem como foco os processos do objeto de estudo.

Richardson (1999) assevera que o método qualitativo difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base de análise de um problema. Os dois métodos, quantitativo e qualitativo, se complementam e a abordagem qualitativa de um problema justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. A complementariedade dos métodos ocorre à medida que as pesquisas quantitativas definem antecipadamente um plano de trabalho, mostram hipóteses e conceituam as variáveis operacionais e as qualitativas descrevem a complexidade do problema, analisam a interação das variáveis, possibilitando o entendimento das particularidades do comportamento das pessoas.

O autor ressalta que o desejo de quantificar a todo custo leva as Ciências Sociais a investigar algo que se quantifica mais facilmente, aumentando o número de pesquisas que desprezam os elementos qualitativos e assim desperdiçam a chance de enriquecer suas conclusões, tornando a pesquisa pobre em termos de resultado.

Dessa forma, analisando-se a definição do problema, objetivos e justificativas desta pesquisa apresentados na introdução deste trabalho, considera-se que a natureza da pesquisa quanto à abordagem do problema se classifica como quantitativa e qualitativa, pois busca uma

resposta com relação à existência ou não de alinhamento entre indicadores de resultado organizacional e de desempenho de pessoas, verificando em que nível ocorre tal alinhamento, procurando assim transformar dados quantitativos em elementos quantificáveis, usando como parâmetro o emprego de critérios, categorias ou escala de valores (RICHARDSON, 1999).

Para a classificação deste trabalho, escolheu-se a tipologia de Vergara (2003), que classifica as pesquisas quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista) e quanto aos meios (pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso).

Quanto aos fins, classifica-se a pesquisa como metodológica, pois tem por objetivo a proposição de um modelo de diagnóstico organizacional, que pretende verificar o alinhamento entre os indicadores de resultado organizacional e os indicadores de desempenho das pessoas, analisando em que nível ocorre, como forma de subsidiar a melhoria das decisões organizacionais.

Com relação aos meios de investigação, utilizando a tipologia da autora, a pesquisa é bibliográfica, de campo, documental e estudo de caso múltiplo.

Bibliográfica, pois se trata de um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, por meio de fontes primárias e secundárias, dando-se preferência ao primeiro tipo de vertente, pois a pesquisa bibliográfica foi utilizada para colher os dados para a concepção do modelo proposto pela busca.

Como pesquisa de campo, trata-se de um estudo de caso múltiplo, que envolve o teste do modelo em organizações e contexto de trabalho.

Documental, porque é baseada nos registros, manuais, circulares e demais documentos internos das organizações pesquisadas. Esses documentos permitem coletar dados utilizados para a elaboração do modelo.

Trata-se também de um estudo de caso múltiplo em virtude de a pesquisa ser efetuada em três instituições financeiras federais, que apresentaram condições de homogeneidade de experiências.

O passo seguinte, após efetuar a classificação da pesquisa, é a definição dos sujeitos da pesquisa, para que o modelo possa ser testado.

#### **4.2 Sujeitos da pesquisa**

Beuren (2003) ressalta que a variedade de fenômenos passíveis de serem estudados é infinita. Portanto, a ciência precisa selecionar o que quer estudar e abstrair esses dados, escolhendo alguns ângulos do fenômeno para ser analisado. Segundo o autor, é impossível obter informações de todos os elementos ou indivíduos que se pretende estudar, quer em função da grande quantidade de dados, da relação custo-benefício, da limitação do tempo ou da acessibilidade aos dados. Assim, a pesquisa científica pode buscar a identificação das relações mediante o estudo de somente uma parte desses elementos que serão os sujeitos da pesquisa.

Assim sendo, conforme o mesmo autor, os sujeitos da pesquisa são elementos distintos que possuem certa paridade nas características definidas para determinado estudo. “[...] com base na formulação da questão-pesquisa, deve-se delimitar o mais precisamente possível o universo restrito de objetos a serem estudados.” (BEUREN, 2003, p. 119).

Com relação a esta pesquisa, foi escolhido o setor bancário. Os sujeitos da pesquisa serão os representantes técnicos dos bancos públicos federais na cidade de Fortaleza, que trabalhem nas áreas de planejamento e de RH, em virtude desses profissionais terem uma visão mais técnica sobre o tema da pesquisa, podendo assim contribuir de modo mais efetivo, com a avaliação do modelo proposto.

Assim sendo, escolheu-se testar o modelo em instituições similares, com características de homogeneidade, optando pelo segmento financeiro, especificamente o bancário, composto por instituições financeiras federais na cidade de Fortaleza. Três organizações foram então selecionadas para a realização do teste, denominadas organização A, B e C. A categoria profissional foi a de gerente de relacionamento.

### 4.3 Instrumento de coleta

A atividade de realizar medições é essencial para a pesquisa e, segundo Mattar (2001), para que o pesquisador realize tais medições, é fundamental que desenvolva instrumentos adequados para que as medidas correspondam efetivamente ao que se quer mensurar, proporcionando assim validade, para que o erro amostral seja o menor possível diante dos recursos disponíveis, propiciando confiabilidade.

O instrumento de coleta de dados utilizado por esta pesquisa foi um modelo de entrevista semi-estruturado, desenvolvido em três dimensões distintas, que são o alinhamento com a estratégia, a gestão de processos de avaliação e os desdobramentos na vida profissional das pessoas.

A primeira parte do modelo de entrevista refere-se ao alinhamento com a estratégia, cuja abordagem foi feita em duas perspectivas: a quantitativa e a qualitativa. Há um modelo específico para cada uma das perspectivas (Apêndices B e C).

A segunda parte é inerente à gestão de avaliação e possui dois enfoques - o organizacional e o de equipes e pessoas - sendo o organizacional inerente à perspectiva quantitativa e o de equipes e pessoas relativo à perspectiva qualitativa. Também foi elaborado um instrumento de coleta específico para cada um desses enfoques (Apêndices D e E).

A terceira parte do modelo de entrevista é relativa aos desdobramentos na vida profissional das pessoas, com instrumento de coleta próprio (Apêndice F).

Os instrumentos de coleta foram diferenciados de acordo com cada dimensão proposta. Ao lado de cada afirmação existem colunas que têm por objetivo averiguar se a organização possui ou não os itens de verificação. Se possuírem, observam-se quais os desdobramentos, no plano de organização, de unidade, de equipe e de pessoas, atribuindo-se uma pontuação específica para cada item. Cabe ressaltar que os desdobramentos só existem na dimensão alinhamento com a estratégia, abordagem quantitativa. Nas demais dimensões, observou-se somente a existência ou não do item de verificação.



Existem colunas no instrumento de coleta, referentes aos pesos da dimensão, da perspectiva, da subdimensão, dos itens de verificação e dos desdobramentos, além da pontuação obtida e da pontuação máxima do item, para que possa haver comparação.

Foram realizadas duas entrevistas em cada organização pesquisada, sendo uma com o representante técnico da área de planejamento e outra com o representante técnico da área de RH. Utilizou-se o instrumento de coleta como suporte e a abordagem inicial se deu por meio da identificação da pesquisadora, por carta de apresentação assinada pelo orientador da pesquisa, na qual foram descritos o título da pesquisa e seus objetivos.

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa encontra-se nos Apêndices B, C, D, E e F deste trabalho. O modelo proposto será exposto no capítulo seguinte, com detalhes sobre as dimensões, perspectivas, subdimensões e itens de verificação e a análise e interpretação dos dados serão explicitadas no sexto capítulo, que conterá seção referente ao tratamento dos dados e às limitações da pesquisa.

O instrumento de coleta permitiu, após o levantamento das informações sobre as empresas escolhidas para testar o modelo, realizar a coleta de dados junto aos entrevistados.

#### **4.4 Coleta de dados**

Para a elaboração desta pesquisa, realizou-se, como procedimento da coleta de dados, um levantamento bibliográfico, cuja intenção foi a de obter informações sobre os conceitos e definições inerentes à gestão estratégica e à avaliação de desempenho das pessoas, procurando verificar a conexão entre esses temas e o inter-relacionamento dos conceitos. Definiu-se também, na pesquisa bibliográfica, as categorias de análise do instrumento de coleta, já mencionadas.

Realizou-se pesquisa documental nas instituições escolhidas para o teste do modelo proposto, objetivando verificar, documentos que respaldassem as percepções dos entrevistados. Além disso, foram pesquisados os principais modelos de avaliação de desempenho descritos na literatura e os critérios elencados pelos autores estudados que estabelecem quais os atributos que os sistemas de medição de desempenho devem possuir.

O instrumento de coleta desta pesquisa pode ser descrito como um modelo de entrevista semi-estruturada, que serviu de base para as perguntas feitas aos entrevistados.

O acesso às organizações foi feito de maneira formal, por meio de carta de apresentação encaminhada pela Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Programa de Mestrado Profissional em Administração (MPA), constante do apêndice A.

## **5 MODELO PROPOSTO**

O trabalho objetiva a proposição de um modelo diagnóstico que avalie o alinhamento entre os indicadores de resultados organizacionais e os indicadores de desempenho de pessoas de uma organização.

Para tanto, propõe-se um modelo, denominado diagnóstico organizacional, composto por cinco níveis. O primeiro é chamado de dimensões do modelo e permite explorar e mensurar o alinhamento com a estratégia, a gestão de processos de avaliação e os desdobramentos na vida profissional das pessoas. O segundo nível trata de duas perspectivas distintas, a quantitativa e a qualitativa. O terceiro é composto pelas subdimensões do modelo, inerentes a cada uma das dimensões. O quarto nível são os itens de verificação, compostos de perguntas utilizadas como roteiro para a entrevista semi-estruturada. O quinto é formado pelos desdobramentos, que vão desde o plano organizacional até o individual, e serão analisados apenas na dimensão alinhamento com a estratégia, na perspectiva quantitativa. Os critérios utilizados para descrever cada um desses níveis foram elencados no segundo capítulo, item 2.3.2.

O modelo diagnóstico organizacional tem como pressuposto o fato de o alinhamento máximo ocorrer quando a organização possuir todos os cinco níveis. A organização é classificada pelo modelo matemático, que possui quatro categorias distintas, sendo elas o nível de alinhamento “baixo”, “moderado”, “em consolidação” e “avançado”.

Este capítulo está composto pelos seguintes itens: configuração e fundamentação do modelo, o modelo em três dimensões, a dimensão alinhamento com a estratégia, a dimensão gestão de processos de avaliação, a dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas e o modelo matemático.

### **5.1 Configuração e fundamentação do modelo**

O modelo diagnóstico organizacional proposto fundamenta-se principalmente no modelo de três níveis de Rummler e Brache (1992), dos sete critérios de Sink & Tuttle (1993), de desempenho Quantum, de Hronec (1994), nos critérios utilizados pelo Prêmio Nacional da

Qualidade (PNQ) e no *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton (1992) e no Método SIGMA (2003), descritos no segundo capítulo.

A estrutura do modelo ocorre em três dimensões. Essa estrutura foi inspirada nos principais modelos de avaliação de organização e de pessoas, descritos no segundo e terceiro capítulos. O modelo proposto baseia-se essencialmente na perspectiva organizacional e de pessoas.

Na perspectiva organizacional, a estrutura em três níveis, proposta em Rummler e Brache (1992), destaca a dinâmica e a necessidade de gerenciamento sistêmico e integrado para o atingimento do melhor desempenho organizacional. Para esses autores, os sistemas de medição devem ser constituídos e gerenciados de modo a contemplar os três níveis, que são organização, processos e pessoas, mostrando a necessidade de haver correlação entre os indicadores de desempenho organizacionais e os indicadores de desempenho de pessoas, pois a organização relaciona-se com o mercado por meio de seus processos, que, por sua vez, são executados pelas pessoas.

Um conceito importante para a proposição do modelo diagnóstico organizacional, extraído do modelo dos três níveis, refere-se à medição. Para Rummler e Brache (1992), a medição é tida como instrumento central do gerenciamento e da melhoria contínua da avaliação de desempenho, em que as coisas certas devem ser monitoradas e as medidas inter-relacionadas em todos os níveis, pois o resultado final só será satisfatório se o desempenho nos níveis organizacional, de processos e de trabalho/executor (pessoas), estiverem alinhados. O resultado global pode ser afetado pelo desempenho insatisfatório de um desses níveis.

O modelo de Sink & Tuttle (1993) também contribui para a proposição do modelo, à medida que reforça a necessidade do inter-relacionamento dos níveis de desempenho e estabelece um conjunto de sete critérios de desempenho, que são a eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade. Para esses autores deve haver distinção entre medição e avaliação. A medição está ligada ao aspecto quantitativo de informações e a avaliação é a análise qualitativa, feita pelo tratamento desses dados. Esses dois aspectos, tanto quantitativo como qualitativo, formam as perspectivas do modelo proposto.

Outra contribuição de Sink & Tuttle (1993) à proposição do modelo refere-se ao fato de esses autores apontarem como uma das principais causas das falhas dos sistemas de medição a dissociação destes em relação às estratégias organizacionais, o que denota a necessidade de se ter um sistema de medição alinhado com a estratégia organizacional. Tal premissa fundamenta a criação da primeira dimensão do modelo, denominada de alinhamento com a estratégia.

Ainda na perspectiva organizacional, o modelo de desempenho Quantum, desenvolvido em Hronec (1994), trouxe como contribuição a necessidade de conjugação de três fatores, que são o custo, a qualidade e o tempo. Um dos pontos relevantes enfatizados pelo autor é a comunicação, ressaltando a importância da uniformização de definições e regras em benefício da coesão e da direção que favorecem o desempenho organizacional. Além da comunicação, o mesmo estudo resalta a importância do treinamento, do sistema de recompensas e da necessidade de fazer análise comparativa da organização, tanto no âmbito interno como externo. Esses fatores foram trazidos para o modelo proposto sob a forma de subdimensões e de itens de verificação.

O PNQ trouxe contribuições relativas aos critérios da excelência na análise organizacional, tanto na perspectiva organizacional como de pessoas. Na avaliação de pessoas, o PNQ destaca o papel da liderança, pois os líderes devem estar comprometidos com os valores organizacionais, ter a capacidade de formular e implementar estratégias, estimulando as pessoas a conseguir resultados planejados. Reforça também a necessidade de valorização das pessoas para obter esses resultados, esclarecendo que o desempenho da organização depende da capacitação, motivação e bem-estar das pessoas, onde se faz necessário criar um ambiente de trabalho propício à participação e ao desenvolvimento de cada colaborador.

O PNQ tem como fundamento o fato de a gestão do desempenho de pessoas e de equipes e a análise do desempenho da organização serem instrumentos que permitem a organização monitorar o cumprimento das estratégias e o grau de alinhamento com os objetivos traçados, mostrando a importância do alinhamento entre resultados organizacionais e de pessoas para o crescimento sustentável da organização.

O PNQ demonstra a importância da avaliação das pessoas nesse contexto e da necessidade de alinhamento com as estratégias, acompanhando os resultados relativos às metas

traçadas, comparando esses resultados com referenciais pertinentes e monitorando a satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada.

O BSC também é utilizado como referencial para a proposição do modelo. As perspectivas financeira, processos, clientes e aprendizado contribuem para formar mais do que um simples conjunto de indicadores. A contribuição maior é relativa ao conceito de sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos das pessoas em busca da realização de metas estratégicas.

Por meio do BSC, a organização traduz a visão organizacional em objetivos claros, por intermédio do sistema de medição de desempenho. A visão descreve o objetivo e a estratégia é o entendimento comum sobre como esse objetivo será alcançado. O BSC permite que a organização alinhe todos os seus recursos com as suas estratégias. O modelo contribui tanto na perspectiva organizacional, por meio dos processos, clientes e finanças, como na perspectiva das pessoas, pelo aprendizado, que estimula o desenvolvimento dos colaboradores.

O método SIGMA contribui com o modelo proposto por meio do *triple bottom line*, onde deve haver uma preocupação com os resultados econômicos, sociais e ambientais. A subdimensão responsabilidade socioambiental do modelo proposto é baseada no conceito de que a sustentabilidade deve ser buscada, como forma de equilibrar o resultado organizacional. Variáveis relacionadas ao desempenho na questão ambiental têm sido estudadas, mas ainda apresentam interação limitada com o desempenho estratégico.

Ressalta-se que os modelos de avaliação, analisados no segundo capítulo, contribuiram para a formulação do modelo proposto de formas distintas, onde se buscou extrair de cada um deles os conceitos ou itens que fossem considerados relevantes pelos autores pesquisados. Esses modelos influenciaram, não apenas na criação das dimensões, mas também no seu gerenciamento e nos seus desdobramentos.

Com base nos modelos citados anteriormente, criou-se o modelo diagnóstico organizacional, cuja configuração ocorre em cinco níveis, que são as dimensões, as perspectivas, as subdimensões, os itens de verificação e os desdobramentos.

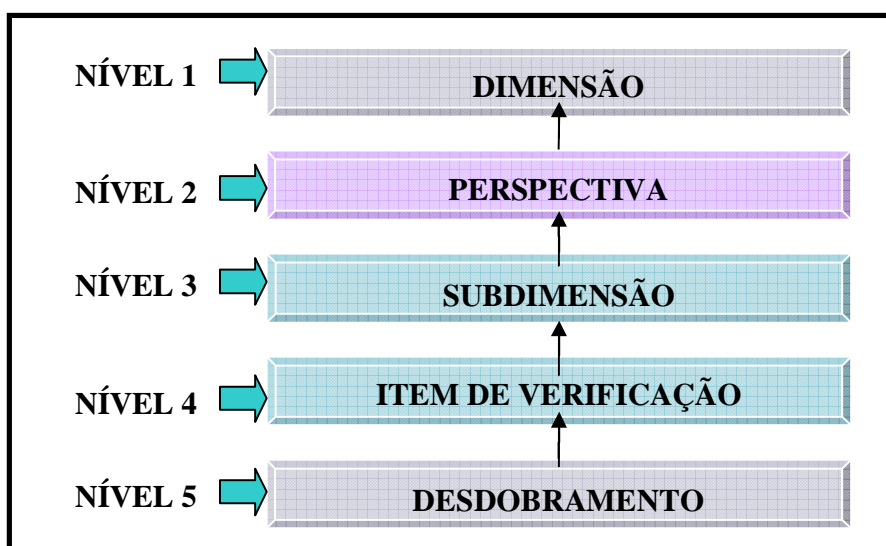
O primeiro nível do modelo é composto pelas dimensões, que são o alinhamento com a estratégia, a gestão de processos de avaliação e os desdobramentos na vida profissional das pessoas. O segundo nível contempla as perspectivas, quantitativa e qualitativa, presentes apenas nas duas primeiras dimensões.

O terceiro nível é relativo às subdimensões, que são partes integrantes das dimensões e traduzem os fatores essenciais a serem abordados por elas.

Os itens de verificação formam o quarto nível e detalham as subdimensões, tornando-as mais específicas. Estão descritos na forma de perguntas que servem de roteiro para que se possa entrevistar os respondentes das empresas selecionadas para a pesquisa.

Finalmente, o último nível refere-se ao desdobramento, que vai desde o plano organizacional até o individual, passando pelo de unidade e de equipe. Permite verificar se a empresa possui o item de verificação em cada um desses níveis, checando qual o grau de maturidade da organização relativamente à disseminação dos conceitos analisados. Cabe ressaltar que o nível de desdobramento só ocorre na primeira dimensão.

A figura 10 representa a estrutura e a hierarquia do modelo diagnóstico organizacional, onde os diferentes níveis que compõem o modelo são definidos.



**FIGURA 10 – ESTRUTURA E HIERARQUIA DO MODELO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Fonte: autora

Analisando-se a figura 10, verifica-se que os três primeiros níveis (dimensão, perspectiva e subdimensão) correspondem aos níveis gerais do modelo. Os itens de verificação e os desdobramentos correspondem a uma sintonia mais fina, onde eles devem ser ajustados ao espaço ocupacional da função em análise e os desdobramentos ocorrem no plano de organização, unidade, equipe e individual. Para fins desta pesquisa, o cargo analisado é o de gerente de relacionamento.

O Quadro 2 descreve o nível geral do modelo, demonstrando quais as dimensões, perspectivas e subdimensões adotadas.

DIMENSÕES	SUB-DIMENSÕES
<b>1 Alinhamento com a Estratégia</b>	
a) Perspectiva quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Econômico-financeira</li> <li>• Clientes</li> <li>• Processos internos</li> <li>• Aprendizado e Motivação</li> <li>• Responsabilidade Socioambiental</li> </ul>
b) Perspectiva qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências</li> <li>• Motivações</li> </ul>
<b>2 Gestão de Processos de Avaliação</b>	
a) Perspectiva quantitativa (Organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Periodicidade</li> <li>• Análise Comparativa</li> <li>• Participação</li> </ul>
b) Perspectiva qualitativa (de Equipes e Pessoas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Feedback</i></li> <li>• Periodicidade</li> <li>• Análise Comparativa</li> <li>• Participação</li> </ul>
<b>3 Desdobramentos na Vida Profissional das Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Incentivos</li> <li>• Fontes de Avaliação de Desempenho</li> <li>• Recursos de Apelação</li> </ul>

**QUADRO 2 – DIMENSÕES, PERSPECTIVAS E SUBDIMENSÕES DO MODELO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Fonte: autora



A segmentação proposta pelo modelo é convergente com o consenso entre especialistas, ao tomar como referência o alinhamento com a estratégia, a gestão dos processos de avaliação no nível organizacional e de pessoas, além de verificar os desdobramentos ocorridos na vida profissional dos funcionários, resumindo premissas e objetivos num mesmo instrumento.

Embora a estrutura proposta pelo modelo seja genérica, a aplicação de peculiaridades de cargos, setores e organizações precisa ser observada no sistema de pesos que o sustenta. Assim, o modelo proposto deve ser adaptado para cada tipo de organização e de cargo da empresa, apresentando critérios flexíveis e relativos a cada realidade. A necessidade de flexibilidade de um sistema de medição, como instrumento facilitador da gestão, é enfatizada por Slack (1993), Hronec (1994), Moreira (1996) e Figueiredo (2003).

Complementando o modelo, tem-se a sua estrutura e hierarquia, representada pelo sistema de pesos (P1, P2, P3, P4, P5), cada um deles correspondendo ao peso de um dos cinco níveis do modelo, conforme figura 11.

<b><u>NÍVEL 1</u></b> (DIMENSÃO)	<b>P1</b>				
	<b><u>NÍVEL 2</u></b> (PERSPECTIVA)	<b>P2</b>			
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO)	<b>P3</b>		
			<b><u>NÍVEL 4</u></b> (ITEM DE VERIFICAÇÃO)	<b>P4</b>	
				<b><u>NÍVEL 5</u></b> (DESDOBRAMENTO)	<b>O U E I</b>
					<b>P5</b>

**FIGURA 11 – REPRESENTAÇÃO, POR PONTOS, DO MODELO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**  
Fonte: autora

Onde:

P1 = Peso da Dimensão

P2 = Peso da Perspectiva

P3 = Peso da Subdimensão

P4 = Peso do Item de Verificação

P5 = Peso do nível de Desdobramento

P5.1 – Inexistência (0,0), em nível de organização (0,3), de unidade (0,2), de equipe(0,2) e individual (0,3).

P5.2 – *Check-list* (não possui (0,0); pouco freqüente (0,25); algumas vezes (0,50); na maioria das vezes (0,75) e sempre (1,0))

P5.3 – Freqüência com que se verifica (não pratica (0,0) a mensal (1,0))

O – nível de organização

U – nível de unidade

E – nível de equipe

I – nível individual

O total de pontos é obtido pela fórmula matemática, possuindo o modelo como valor máximo da escala o total de 1000 pontos. Para calcular a pontuação de cada item, multiplica-se o valor máximo da escala pelo peso da dimensão, da perspectiva, da subdimensão, do item de verificação e do desdobramento, se houver.

$$\text{Pontos} = \text{Valor máximo da escala} \times P1 \times P2 \times P3 \times P4 \times P5$$

O sistema de pontuação do modelo proposto servirá de base para a classificação da organização pesquisada em quatro categorias distintas, relacionadas ao nível de alinhamento “baixo”, “moderado”, em consolidação”e “avançado” .O modelo diagnóstico organizacional tem como pressuposto o fato de o alinhamento máximo ocorrer quando a organização possuir todos os níveis propostos no modelo.

## 5.2 O modelo em três dimensões

Para avaliar a organização, de acordo com o modelo diagnóstico organizacional, são verificadas três dimensões: alinhamento com a estratégia, gestão de processos de avaliação e desdobramentos na vida profissional das pessoas. Essas dimensões compõem o primeiro nível do modelo, apresentado na figura 10.

A **dimensão alinhamento com a estratégia** está representada no modelo em virtude de ser consenso entre os autores pesquisados, com relação ao grau de importância que tem para que a organização possua um desenvolvimento sustentável, principalmente no longo prazo.

O alinhamento com a estratégia para a Fundação Nacional da Qualidade refere-se “a consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização.” (FNQ, 2005a, p. 67). Complementa ainda, assinalando que o alinhamento eficaz tem como pré-requisito a compreensão das estratégias e metas, e o uso de indicadores e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, nos principais processos e na organização como um todo.

A **dimensão gestão de processos de avaliação** é a segunda dimensão do modelo proposto, e está descrita segundo a óptica organizacional e a de equipes e pessoas. A gestão dos processos de avaliação é fundamental para que a organização tenha um sistema avaliativo eficaz, que mensure o que realmente tem importância e traduza a real situação da empresa, possibilitando um gerenciamento eficaz do processo.

Segundo Fidelis e Banov (2006), os gestores da avaliação devem estar atentos ao tratamento dado à avaliação de desempenho, que, por sua vez, deve atingir tanto as expectativas da organização, como de suas equipes e colaboradores, o que respalda a abordagem dessa dimensão no aspecto organizacional e de equipes e pessoas.

A **dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas** é a terceira do modelo, verificando-se de que modo o resultado da avaliação de desempenho impacta nos sistemas de incentivos da empresa, analisando-se também de que fontes provêm as informações

para a avaliação de desempenho e se, quando há discordância de opinião com relação ao resultado desse processo avaliativo, entre avaliador e avaliado, existem recursos de apelação para os resultados apresentados.

As dimensões alinhamento com a estratégia e gestão de processos de avaliação estão descritas em duas perspectivas distintas: a quantitativa e a qualitativa. Na dimensão alinhamento com a estratégia, a perspectiva quantitativa será inerente às metas objetivamente mensuráveis e a qualitativa identificará as competências e motivações. Na dimensão gestão de processos de avaliação, a perspectiva quantitativa será relativa à organização e a qualitativa a equipes e pessoas.

A perspectiva qualitativa tende a ser menos estruturada do que a quantitativa, para poder captar as percepções dos entrevistados e complementa a primeira abordagem, já que elas não são mutuamente exclusivas, como observa Van Maanen (1979) apud Martins (1999, p. 128).

Figueiredo (2003) descreve a importância dos aspectos quantitativos e qualitativos para o sistema de medição de desempenho organizacional, quando assegura que, para que a organização possa melhorar o seu desempenho continuamente, deve possuir um sistema de medição de desempenho organizacional (SMDO) que forneça informações que possibilitem a avaliação do seu desempenho global. Para tanto, o SMDO deve colher informações dos ambientes interno e externo da organização, fazendo análises comparativas que permitam avaliar o desempenho dos processos em relação a padrões externos e internos, com mecanismos que forneçam relações de causa e efeito entre indicadores e informações quantitativas e qualitativas relevantes. Essas informações servem para que os gestores possam compará-las aos objetivos e às prioridades da organização, levantando problemas e identificando soluções para a melhoria do desempenho organizacional.

As três dimensões possuem subdimensões e itens de verificação. Apenas a dimensão alinhamento com a estratégia, na perspectiva quantitativa, chega ao nível de desdobramento, que é composto por quatro níveis: organizacional, de unidade, de equipe e individual.

### **5.3 A dimensão alinhamento com a estratégia**

A dimensão alinhamento com a estratégia é a primeira do modelo e foi incluída em virtude da importância que vários autores pesquisados atribuem à necessidade de observar esse quesito, como forma de obter sucesso no desempenho organizacional.

O anexo A revela que, dentre 34 autores que pesquisaram o tema avaliação de desempenho, 26 citaram que os sistemas de medição de desempenho precisam ser congruentes com a estratégia competitiva, sendo essa a principal característica desses sistemas de medição apontada por autores como Kaplan (1984 e 1991), Eccles (1991), Sink (1991), Neely et al. (1994), Drucker (1995), Thor (1995), Binnensley (1996) e Ghalayini et al. (1997).

Outro levantamento semelhante foi citado por Bond (2002), constante do anexo B, onde são elencadas as principais recomendações para a elaboração de um sistema de medição de desempenho. O alinhamento com a estratégia aparece como a terceira recomendação mais citada pelos autores. Observa-se que dentre os 16 autores pesquisados, nove citam esse critério como de extrema relevância para a formulação do sistema de medição de desempenho, dentre eles Maskell (1991), Kaplan e Norton (1992) Hronec (1994) Neely et al. (1994), Drucker (1995), Rose (1995), Beamon (1999), Brown (2000) e Simons (2000).

Kaplan & Norton (1996) apud Rezende e Nogueira (2004), acentuam que um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações é que estas não criam forte alinhamento entre suas estratégias e os programas de recursos humanos. Em pesquisa feita pelos autores, dois terços das organizações estudadas por eles não possuíam esse alinhamento de forma a situar a estratégia organizacional em ação de uma forma eficaz, comprometendo assim o resultado organizacional. Com base nessa asserção, compreende-se que é fundamental a empresa possuir alinhamento com a estratégia, o que respalda a criação dessa dimensão.

A dimensão alinhamento com a estratégia é analisada sob duas perspectivas, a quantitativa e a qualitativa. Na perspectiva quantitativa, as subdimensões utilizadas são a econômico-financeira, clientes, processos internos, aprendizado e motivação, além da responsabilidade socioambiental.

As cinco subdimensões inerentes ao alinhamento com a estratégia, perspectiva quantitativa, bem como os respectivos itens de verificação, estão relacionados no quadro 3.

SUB-DIMENSÕES	ITENS DE VERIFICAÇÃO
<b>ECONÔMICO-FINANCEIRA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação no Mercado</li> <li>• Margem Cliente</li> </ul>
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidade</li> </ul>
<b>APRENDIZADO E MOTIVAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação e Capacitação</li> <li>• Clima Organizacional</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade Ambiental</li> <li>• Responsabilidade Social</li> </ul>

**QUADRO 3 - ITENS DE VERIFICAÇÃO DA DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA – PERSPECTIVA QUANTITATIVA**

Fonte: autora

A **subdimensão econômico-financeira** representa a importância das medidas financeiras como forte subsídio para a determinação da estratégia de uma empresa, presentes na maioria dos instrumentos pesquisados, mas, sobretudo, no BSC. Essas medidas estão relacionadas principalmente à lucratividade organizacional, que passa a ser o item de verificação dessa subdimensão no modelo proposto.

A **subdimensão clientes** sugere identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá, usando medidas de desempenho, como a expansão do número de clientes e metas de aquisição de produtos por cliente, dentre outros.

A **subdimensão processos internos** proporciona aos executivos a identificação dos processos internos críticos, nos quais a organização deve obter o máximo de eficiência. Produz indicadores relativos à conformidade dos processos, em termos de tempo de execução e qualidade.

A **subdimensão aprendizado e motivação** identifica as contribuições de melhoria em relação aos produtos, serviços e processos, correlacionando-as com as competências individuais e/ou coletivas. Para isso, as empresas estabelecem metas de capacitação, de aperfeiçoamento da tecnologia, além de metas de melhoria do clima organizacional e comprometimento dos colaboradores.

A **subdimensão responsabilidade socioambiental** refere-se aos impactos da ação organizacional sobre a realidade ambiental e social. Essa subdimensão não diz respeito a mais um modismo, mas refere-se à maneira de contribuir efetivamente para a sustentabilidade do negócio e para a excelência do desempenho da organização. Tornar-se uma empresa social e ambientalmente responsável requer comprometimento com a busca de soluções para os problemas sociais que se apresentam à sociedade. Quando a organização atua nesse sentido, a imagem corporativa é reforçada, potencializando a capacidade mercadológica, pela maior visibilidade de sua marca, além de reduzir os custos com prováveis demandas judiciais e demais passivos causados pela falta de observância a esses quesitos.

De acordo com o quadro 3, na perspectiva quantitativa, procurou-se ir além de uma análise dos resultados financeiros, por serem considerados insuficientes isoladamente, para garantir que a empresa se perpetue no longo prazo. Os resultados financeiros, analisados em separado, não consideram fatores extremamente importantes para o crescimento organizacional, como a satisfação dos clientes, o aprendizado, a participação das equipes, a funcionalidade dos processos e a responsabilidade socioambiental, fatores esses relacionados à sobrevivência da organização e não apenas focados no curto prazo.

Complementando a perspectiva quantitativa da dimensão alinhamento com a estratégia, tem-se a perspectiva qualitativa, cujas subdimensões são as competências e as motivações.

As duas subdimensões inerentes ao alinhamento com a estratégia, na perspectiva qualitativa, bem como os respectivos itens de verificação, estão relacionados no quadro 4.

SUBDIMENSÕES	ITENS DE VERIFICAÇÃO
<b>COMPETÊNCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências Organizacionais</li> <li>• Competências Individuais</li> <li>• Perfil de competências</li> </ul>
<b>MOTIVAÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do bem-estar das pessoas</li> <li>• Melhoria da qualidade de vida</li> <li>• Capacidade motivacional dos gestores</li> <li>• Reconhecimento de <i>performance</i></li> </ul>

**QUADRO 4 – ITENS DE VERIFICAÇÃO DA DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA – PERSPECTIVA QUALITATIVA**

Fonte: autora

A **subdimensão competências** verifica se a empresa possui competências corporativas e individuais, que conduzam até o alcance dos objetivos estratégicos. As competências corporativas referem-se ao conjunto de qualificações e tecnologias organizacionais e são de imitação difícil pelos concorrentes, além de serem percebidas pelos clientes. As competências individuais são relativas aos conhecimentos, habilidades e atitudes que traduzem resultado para a organização e reúnem valor aos funcionários. As competências individuais são identificadas a partir das competências corporativas.

A **subdimensão motivações** verifica se os gestores estão assumindo as novas responsabilidades impostas àqueles que lidam com equipes e pessoas. Dentre essas responsabilidades, encontra-se a capacidade de motivar a equipe a obter o melhor desempenho possível, promovendo ações para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, compartilhando informações, colocando objetivos desafiadores e, sobretudo, reconhecendo a *performance* dos colaboradores.

Conforme o quadro 4, na perspectiva qualitativa, procurou-se verificar se as competências organizacionais e individuais estão atreladas às estratégias organizacionais, bem como se os gestores estão motivando suas equipes de forma a obter resultados satisfatórios.

Os itens de verificação relativos a essa dimensão procuram analisar quais as competências tidas como essenciais para a organização e como as pessoas percebem tais características, procurando desenvolver as habilidades requeridas para desempenhar suas funções



de acordo com o esperado pela empresa. As competências individuais são oriundas das competências organizacionais.

A motivação também é fundamental, pois permite analisar se os gestores estão conseguindo obter resultados satisfatórios e geradores de significado para a organização por meio da motivação dos seus colaboradores. Essa subdimensão possui papel fundamental para que as metas traçadas sejam atingidas.

#### **5.4 A dimensão gestão de processos de avaliação**

A dimensão gestão de processos de avaliação tem como propósito garantir que os objetivos pretendidos, sejam alcançados.

Para Fidelis e Banov (2006) os processos de avaliação devem atingir tanto as expectativas da organização, como de suas equipes e colaboradores, o que respalda a divisão dessa dimensão segundo esses dois aspectos.

Consoante Becker, Huselid e Ulrich (2001), a importância de se ter uma boa gestão dos processos de avaliação, tanto organizacional como de equipes e pessoas, ocorre em virtude de que um bom sistema de mensuração do desempenho produz dois resultados: o primeiro refere-se à melhoria do processo decisório, ajudando a concentrar o foco nos aspectos da organização que criam valor, fornecendo *feedback* útil para a avaliação da atual estratégia e para previsão do impacto de futuras decisões; o segundo proporciona justificativas válidas e sistemáticas para as decisões sobre as alocações de recursos.

A dimensão gestão de processos de avaliação decompõe-se em duas perspectivas, a quantitativa e a qualitativa. A perspectiva quantitativa trata dos aspectos organizacionais, em que as subdimensões utilizadas para compor essa dimensão configuram comunicação, periodicidade, análise comparativa e participação.

O quadro 5 relaciona os itens de verificação, na perspectiva quantitativa, relativos a cada uma das subdimensões que compõem a dimensão gestão de processos de avaliação organizacional.

SUBDIMENSÕES	ITENS DE VERIFICAÇÃO
<b>COMUNICAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciais competitivos</li> <li>• Acessibilidade</li> <li>• Mecanismos de comunicação interna</li> </ul>
<b>PERIODICIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodicidade da avaliação</li> <li>• Revisão dos processos</li> </ul>
<b>ANÁLISE COMPARATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de Indicadores-padrão</li> <li>• Análise histórica de dados</li> </ul>
<b>PARTICIPAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociação de metas</li> <li>• Capacitação dos avaliadores para entendimento do processo avaliativo</li> <li>• Capacitação dos avaliadores para usar as ferramentas de avaliação</li> </ul>

**QUADRO 5 - ITENS DE VERIFICAÇÃO DA DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – PERSPECTIVA QUANTITATIVA**

Fonte: autora

A **subdimensão comunicação** é uma das mais citadas, pela sua relevância para a avaliação, segundo Rummler e Brache (1992), Pontes (1996), FNQ (2005). Rummler e Brache (1992) ressaltam que, antes de gerenciar o desempenho, em qualquer nível, as expectativas em relação àquele desempenho devem ser estabelecidas e comunicadas a todos que participarão do processo de avaliação, sendo essa condição fundamental para o êxito do processo.

A **subdimensão periodicidade** refere-se à frequência e aos interstícios de tempo com que as avaliações são empreendidas. Há relativo consenso acerca dos benefícios de realizar a avaliação num tempo menor do que um ano, para que a organização mensure seus resultados de forma constante. A periodicidade anual com que a maioria das organizações faz sua avaliação de desempenho é criticada por autores como Lucena (1992), Pontes (1996), e Martins (1999). Quanto menor o tempo, maiores são as chances de corrigir os rumos a tempo. Surge então a necessidade de verificar a periodicidade da avaliação e a revisão dos processos.

No modelo proposto utilizou-se a seguinte simbologia para verificar a periodicidade com que a avaliação de desempenho ou a revisão dos processos avaliativos são efetuadas: M (mensal), T (trimestral), S (semestral) e A (anual).

A **subdimensão análise comparativa** é definida como um continuum de comparação de práticas da gestão, tal comparação é feita com organizações-líderes reconhecidas no mercado, para identificar oportunidades de melhoria do desempenho (FNQ, 2005a).

Takashina e Flores (1996) assinalam que a análise comparativa contribui para a organização propor metas de melhoria, superar as expectativas do cliente, redesenhar seus processos e buscar recuperar o atraso tecnológico. Referida comparação da meta traçada com os resultados obtidos pode ser ainda mais ampla, se realizada em bases históricas.

A **subdimensão participação** diz respeito ao envolvimento e à negociação no estabelecimento de metas, indicadores e prazos. A participação é importante para o comprometimento e sustentabilidade dos resultados, além de promover sugestões de melhoria.

A perspectiva qualitativa trata dos aspectos inerentes a equipes e pessoas. As subdimensões utilizadas para compor essa dimensão constituem *feedback*, periodicidade, análise comparativa e participação.

O quadro 6 relaciona os itens de verificação, na perspectiva qualitativa, relativos a cada uma das subdimensões que compõem a dimensão gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas.

SUBDIMENSÕES	ITENS DE VERIFICAÇÃO
<b>FEEDBACK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise compartilhada</li> <li>Análise dos resultados da avaliação entre gestores e colaboradores</li> </ul>
<b>PERIODICIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periodicidade da avaliação</li> </ul>
<b>ANÁLISE COMPARATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise evolutiva de dados</li> </ul>
<b>PARTICIPAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engajamento das equipes na avaliação dos pares</li> <li>Análise de metas, indicadores e prazos</li> </ul>

**QUADRO 6 - ITENS DE VERIFICAÇÃO DA DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE EQUIPES E PESSOAS – PERSPECTIVA QUALITATIVA**

Fonte: autora

A **subdimensão feedback** proporciona correção e melhoria do desempenho, à medida que esclarece, posiciona e mostra caminhos, estabelecendo metas de aperfeiçoamento, reconhecendo e valorizando as pessoas (RABAGLIO, 2004).

Na compreensão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), as possibilidades de corresponder às expectativas da organização estão diretamente ligadas ao apoio da equipe e ao cumprimento das garantias que a organização lhe oferece. Para corresponder a tais expectativas, os colaboradores precisam receber *feedback* sobre seu desempenho, por intermédio da análise compartilhada e do exame dos resultados da avaliação entre gestores e colaboradores.

A **subdimensão periodicidade** refere-se ao período que os gestores levam para realizar a avaliação de seus colaboradores. Ressalta-se a necessidade de um acompanhamento constante do avaliado. A avaliação não deve ser feita apenas quando estipulada pela organização, mas sim quando o gestor achar necessário realizá-la. Para tanto, faz-se necessário o hábito de fazer anotações, para que as observações possam ser delineadas de forma fundamentada e não sejam apenas referentes aos fatos mais recentes (LUCENA, 2004).

A **subdimensão análise comparativa** demonstra a evolução dos dados inerentes aos colaboradores. Por meio dessa comparação, pode-se perceber a evolução ou não dos pontos verificados na análise anterior. Com base em tais dados, pode-se constatar quais as necessidades de desenvolvimento de cada funcionário e como a organização pode contribuir para a melhoria do desempenho dele e conseqüentemente, para a evolução do desempenho organizacional.

A **subdimensão participação** tem por propósito averiguar se existe o engajamento das equipes na avaliação, além de verificar a análise de metas, indicadores e prazos. A participação dos colaboradores é verificada quando há uma gestão compartilhada, sem imposições por parte dos gestores, o que enseja comprometimento, tendo-se claras as conseqüências para a vida profissional de cada pessoa avaliada.

## **5.5 A dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas**

A dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas foi inserida no modelo para vislumbrar a integração da medição do desempenho organizacional com o desempenho das

peessoas. Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), integrar as políticas de RH ao sistema de mensuração do desempenho da empresa requer, por parte dos gestores, a identificação dos pontos de inserção entre recursos humanos e o plano de implementação da estratégia. Conforme os autores, a identificação dos principais indicadores de desempenho de pessoas é uma tarefa desafiadora, pois eles são específicos para cada empresa.

Assim, cada organização, baseada em características próprias, verifica o impacto que as duas primeiras dimensões terão na terceira dimensão, tendo ciência de que as alterações promovidas nos itens de verificação de uma dimensão, provavelmente, afetarão a outra.

A dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas tem por propósito verificar de que forma os resultados da avaliação de desempenho impactam na trajetória profissional dos colaboradores da organização.

Referidos efeitos ocorrem, objetivamente, por meio dos instrumentos da gestão de recursos humanos, em especial sobre o sistema de incentivos, a exemplo da gestão da carreira e da remuneração, além dos sistemas de movimentações. A existência de recursos de apelação é igualmente relevante nesta dimensão.

O quadro 7 relaciona os itens de verificação relativos a cada uma das subdimensões que compõem a dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas.

SUBDIMENSÕES	ITENS DE VERIFICAÇÃO
<b>SISTEMAS DE INCENTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos dos resultados da AD nos sistemas de capacitação, na carreira e na remuneração</li> </ul>
<b>FONTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificação das fontes da AD (superior, subordinado, pares, clientes)</li> </ul>
<b>RECURSOS DE APELAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existência de recursos de apelação, quando da discordância do resultado da AD</li> </ul>

**QUADRO 7 – ITENS DE VERIFICAÇÃO DA DIMENSÃO DESDOBRAMENTOS NA VIDA PROFISSIONAL DAS PESSOAS**

Fonte: autora

A **subdimensão sistemas de incentivos** parte da satisfação dos colaboradores, associada aos efeitos dos resultados da avaliação sobre a movimentação, carreira, capacitação e remuneração. Hall (2004) sustenta que a organização é percebida por seus colaboradores como dispositivos cooperativos e distribuidores de incentivos; ou seja, os indivíduos exercem as suas funções na empresa na expectativa de obter retribuições objetivas, por meio do desempenho sustentado, associado ao nível de satisfação dos colaboradores.

A **subdimensão fontes de avaliação de desempenho** verifica de onde provêm as avaliações. A fundamentação hierárquica, baseada somente na avaliação do superior é insuficiente, pois restringe as perspectivas de avaliação e amplia disfunções próprias às avaliações subjetivas. Quando a avaliação é baseada em múltiplas fontes, pode-se reduzir essas disfunções.

As avaliações provenientes de múltiplas fontes podem envolver agentes internos, como o superior hierárquico, subordinado, pares, e agentes externos, como clientes. O resultado final da avaliação condensa essas perspectivas. Para Rabaglio (2004), um sistema avaliativo ideal é aquele em que a avaliação de desempenho das pessoas seja feita por múltiplas fontes.

A **subdimensão recursos de apelação** tem por objetivo verificar se a organização dispõe de instâncias normativas, que possam rever ou reavaliar os resultados e desdobramentos esperados, quando há contestação em relação ao resultado.

## **5.6 Modelo Matemático**

O Modelo Matemático objetiva representar, em uma escala numérica de 1000 pontos, o resultado das diferentes dimensões, permitindo verificar o alinhamento entre os indicadores de resultados organizacionais e de pessoas, analisando em que nível esse alinhamento ocorre.

Com base no resultado apresentado pela organização, classifica-se a empresa como estando no nível de alinhamento “baixo”, “moderado”, “em consolidação” ou “avançado”. Essa classificação permite que o gestor observe em que dimensão a organização obteve uma pontuação considerada baixa, podendo assim verificar onde precisa concentrar esforços para melhorar o desempenho, tanto organizacional como de cada colaborador.

Para isto, foi concebido um modelo baseado em pesos, que se distribuem por dimensão, por perspectiva, por subdimensão, por item de verificação e por desdobramento. A distribuição de pesos procura traduzir, em linhas gerais, os consensos percebidos na revisão bibliográfica. Ressalta-se a importância do modelo guardar a necessária flexibilidade às situações específicas enfrentadas pelas organizações, bem como ajustar-se a cada cargo analisado.

Entende Muller (2003) que a atribuição de pesos em itens de avaliação justifica-se, haja vista que estes não têm o mesmo grau de importância, havendo a necessidade, portanto, de dar pesos diferentes a itens que possuem graus de contribuição distintos para o resultado organizacional e individual das pessoas.

Dondoni (2004), em modelagem de avaliação do grau de conhecimento na sustentabilidade à estratégia de organizações, acentua que os pesos têm como função principal comunicar as ênfases que conduzem a um estado desejável a cada momento.

Finalmente, Brandão et al. (2005, p.7) destacam a importância do balanceamento de pesos entre perspectivas de desempenho, moldado de acordo com as necessidades de desempenho apresentadas pela organização em determinada circunstância.

Segundo os mesmos autores, o sistema de pesos opera no decorrer do tempo, analisando as mudanças de foco, operacional ou estratégico, requeridas pela organização. Dessa maneira, se a organização objetivar elevar o retorno sobre o patrimônio, o modelo valorizará o peso da perspectiva econômico-financeira. Se o objetivo maior for fidelizar o maior número de clientes, a valorização ocorrerá no peso da perspectiva do cliente, às custas de outras perspectivas que compõem o modelo.

Assim, para um cargo gerencial, atribui-se maior peso a dimensões finalísticas de atividades-fim do que aqueles atribuídos aos cargos técnicos. Seguindo esse mesmo raciocínio, o modelo aqui desenvolvido assinala a necessidade da atribuição de pesos, de acordo com a natureza dos cargos e dos papéis profissionais. Isto decorre da constatação necessária de que a congruência ocorre, no limite, nos indivíduos, ou para simplificar, nos cargos.

É por conta dessa percepção das diferenças imposta pela divisão do trabalho, que um modelo por pontos procura equacionar, colocando sobre uma base única operada por pesos que se modificam em adaptação às especificidades de cada cargo.

#### 5.6.1 O sistema de pesos em nível de dimensões e perspectivas

A dimensão alinhamento com a estratégia é naturalmente preponderante, por abrigar os desdobramentos em níveis, que vão desde o topo até a base (da organização até o indivíduo), atribuindo-se às metas quantitativas uma função de objetivação e de unificação de perspectiva, que não pode ser exercida pela perspectiva qualitativa ou subjetiva. Em tese, o alinhamento não calcado em bases quantitativas encontra dificuldades fortes de legitimação, em vista das atribuições clássicas dos sistemas de avaliação anteriormente descritos.

Mesmo com a preponderância das perspectivas quantitativas, o consenso igualmente se estabelece na necessidade de pensar em uma perspectiva de sustentabilidade trabalhada por competências e motivações de fundamentação qualitativa, ou seja, subjetiva. Requer-se que a organização sistematize padrões compatíveis com o modelo da gestão que sustente o desenvolvimento em uma perspectiva de longo prazo.

Em vista disso, o modelo proposto por esta pesquisa, ao optar por teste em cargo de gerente de relacionamento de instituições financeiras de varejo, atribui peso de 60% para o alinhamento com a estratégia, segmentando 2/3 para a perspectiva quantitativa (66,67%) e 1/3 para a perspectiva qualitativa (33,33%). As pesquisas de Martins (1999) e Bond (2002) respaldam essa escolha, pois o alinhamento com a estratégia constitui-se numa das principais citações dos autores pesquisados na literatura, como critério fundamental para a construção de um sistema de medição de desempenho.

O consenso teórico também atribui importância capital à maneira como se desenvolve o processo da gestão da avaliação de desempenho organizacional e de pessoas. Assim, optou-se por atribuir 20% dos pontos a essa dimensão, com 50% para cada perspectiva, quantitativa e qualitativa.



Finalmente, trata-se da premissa, em geral aceita, de que os resultados da avaliação de desempenho precisam ter impactos objetivos sobre a vida profissional das pessoas. Portanto, optou-se por atribuir 20% dos pontos do modelo proposto à dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas.

Assim, os pesos foram atribuídos conforme o grau de importância que se quis dar a cada uma das dimensões do modelo, onde as perspectivas quantitativa e qualitativa obtêm 50% do peso total, cada uma. A perspectiva quantitativa é formada pela dimensão alinhamento com a estratégia e pela gestão de processos de avaliação organizacional, que possuem respectivamente 40% e 10% da pontuação total do modelo, perfazendo assim 50%. Os outros 50% referem-se à perspectiva qualitativa, constituída pela dimensão alinhamento com a estratégia, pela gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas e pelos desdobramentos na vida profissional das pessoas, que possuem pesos de 20%, 10% e 20%, respectivamente. O sistema de pesos e pontuação, em nível das dimensões e perspectivas, está representado na tabela 1.

**TABELA 1 - SISTEMA DE PESO/PONTUAÇÃO DAS DIMENSÕES E PERSPECTIVAS DO MODELO PROPOSTO**

<b>DIMENSÕES/PERSPECTIVAS DO MODELO</b>	<b>SIMBOLOGIA</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTOS</b>
<b>1 DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA</b>	<b><u>DAE</u></b>	<b>60%</b>	<b>600</b>
a) Alinhamento com a estratégia – perspectiva quantitativa	<b>DAEPQT</b>	66,67%	400
b) Alinhamento com a estratégia – perspectiva qualitativa	<b>DAEPQL</b>	33,33%	200
<b>2 DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO</b>	<b><u>DGPA</u></b>	<b>20%</b>	<b>200</b>
a) Gestão de processos de avaliação organizacional	<b>DGPAO</b>	50%	100
b) Gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas	<b>DGPAEP</b>	50%	100
<b>3 DESDOBRAMENTOS NA VIDA PROFISSIONAL DAS PESSOAS</b>	<b><u>DDVPP</u></b>	<b>20%</b>	<b>200</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>1000</b>

Fonte: autora

O atingimento da pontuação máxima, 1000 pontos, traduz no modelo descrito o fato de que a organização obtém o nível máximo de alinhamento entre os indicadores de resultado organizacionais e indicadores de desempenho individuais, pontuando em todas as dimensões, perspectivas, subdimensões, itens de verificação e desdobramentos.

O sistema de pontuação permite aos gestores identificar o resultado da avaliação de desempenho nas três dimensões do modelo proposto, vislumbrando em quais delas obteve pontuação satisfatória ou insatisfatória, permitindo analisar os pontos que precisam ser melhorados, possibilitando assim um diagnóstico mais preciso sobre o desempenho organizacional.

#### 5.6.2 O sistema de pesos em nível de subdimensões, itens de verificação e desdobramentos

Na dimensão alinhamento com a estratégia, a análise é feita em duas perspectivas: a quantitativa e a qualitativa. A perspectiva quantitativa possui cinco subdimensões (econômico-financeira, clientes, processos internos, aprendizado e motivação e responsabilidade socioambiental) e a qualitativa possui duas dimensões (competências e motivações).

Analisando-se a organização na perspectiva quantitativa, há os pesos inerentes a cada subdimensão, que devem ser atribuídos em função dos aspectos que a organização pretende valorizar no seu processo avaliativo. Para fins do modelo proposto, atribui-se peso de 30% à subdimensão econômico-financeira, 25% à subdimensão aprendizado e motivação e 15% para cada uma das demais dimensões: clientes, processos internos e responsabilidade socioambiental.

O peso maior foi dado à dimensão econômico-financeira, em virtude da natureza das organizações onde o teste do modelo foi efetuado, ou seja, organizações bancárias que pertencem ao sistema financeiro. O segundo maior peso foi atribuído à subdimensão aprendizado e motivação, pela convicção de que o resultado financeiro depende da forma como as pessoas contribuirão para esse resultado, que também será fruto da maneira como a organização investirá na capacitação e qualificação de seus colaboradores. As demais dimensões tiveram o mesmo peso atribuído.

Cada uma das subdimensões possui itens de verificação próprios, onde se checa se a organização possui ou não o item. Se não possuir o item, não pontuará, tendo assim valor atribuído igual a zero. Se possuir o item, será necessário observar em que nível o possui, em termos de desdobramentos, tendo-se os seguintes valores percentuais: organizacional (30%), unidade (20%), equipe (20%) e individual (30%). Se a organização possuir o item nos quatro níveis, terá um percentual de 100%. Assim, o sistema de pesos/pontuação da dimensão alinhamento com a estratégia, na perspectiva quantitativa, está representado na figura 12.

<b><u>NÍVEL 1</u></b> (DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA)	<b>P1 = 60%</b>				
	<b><u>NÍVEL 2</u></b> (PERSPECTIVA QUANTITATIVA)	<b>P2 = 66,66%</b>			
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA)	<b>P3 = 30%</b>		
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO CLIENTES)	<b>P3 = 15%</b>		
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO PROCESSOS)	<b>P3 = 15%</b>		
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO APRENDIZADO E MOTIVAÇÃO)	<b>P3 = 25%</b>		
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL)	<b>P3 = 15%</b>		
		<b><u>NÍVEL 4</u></b> (ITEM DE VERIFICAÇÃO)	<b>P4</b> (conforme a quantidade de itens da sub-dimensão)		
			<b><u>NÍVEL 5</u></b> (DESDOBRAMENTO)	O	U
				E	I
			30%	20%	20%
			30%	20%	30%
			<b>P5</b>		

**FIGURA 12 – REPRESENTAÇÃO, POR PONTOS, DA DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA – PERSPECTIVA QUANTITATIVA**

Fonte: autora

Verifica-se que, de acordo com a figura 12, a dimensão alinhamento com a estratégia perspectiva quantitativa possui todos os cinco níveis do modelo.

O modelo possui assim pesos, que geram pontos, a partir de uma escala. O instrumento de coleta de dados permitirá a quantificação desses valores, cujo propósito é verificar se a organização possui ou não os itens de verificação relativos a cada subdimensão e se há desdobramento nos níveis organizacional, de unidade, de equipe e de pessoas.

Na perspectiva qualitativa da dimensão alinhamento com a estratégia existem duas subdimensões: competências e motivações. A subdimensão competências tem peso de 60% e motivações 40%. A atribuição dos pesos dessas subdimensões deu-se em função do entendimento de que as competências, tanto organizacionais como individuais, são fundamentais para que o processo de gestão se configure de maneira adequada. As competências requeridas pela organização indicam o caminho que a mesma deve seguir, em termos estratégicos. Não menos importante é a motivação que a empresa consegue despertar em seus colaboradores para o atingimento das metas, sendo essa a justificativa dos pesos atribuídos, que podem ser modificados de acordo com a visão de cada organização que vier a adotar o modelo proposto.

Observa-se se a organização possui ou não o item inerente a cada subdimensão, onde o valor zero é atribuído se o item for inexistente e o peso do item de verificação é distribuído equitativamente de acordo com o número de asserções. Após a realização da pesquisa e por sugestão dos respondentes, atribui-se uma pontuação intermediária de 0,25, quando o item era pouco freqüente, de 0,50 quando existia algumas vezes, de 0,75 quando era verificado na maioria das vezes e 1,00, quando sempre identificado. Ressalta-se que na coleta de dados esses níveis não foram abordados, mas incluídos no modelo proposto por ocasião da revisão dos resultados dos respondentes e por sugestão da banca examinadora na etapa de qualificação do trabalho. Essa subdivisão proporciona respostas mais fidedignas, refletindo de forma positiva no sistema de pesos e será válida para todas as outras subdimensões do modelo proposto.

A figura 13 representa o sistema de pesos/pontuação da dimensão alinhamento com a estratégia, na perspectiva qualitativa, que permite verificar o peso, de forma percentual, atribuído a cada nível do modelo.

<b><u>NÍVEL 1</u></b> (DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA)	<b>P1 = 60%</b>			
	<b><u>NÍVEL 2</u></b> (PERSPECTIVA QUALITATIVA)	<b>P2 = 33,33%</b>		
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO COMPETÊNCIAS)	<b>P3 = 60%</b>	
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO MOTIVAÇÃO)	<b>P3 = 40%</b>	
			<b><u>NÍVEL 4</u></b> (ITEM DE VERIFICAÇÃO)	<b>P4</b> (conforme a quantidade de itens da sub-dimensão)

**FIGURA 13 – REPRESENTAÇÃO, POR PONTOS, DA DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA – PERSPECTIVA QUALITATIVA**

Fonte: autora

Observa-se na figura 13 que, na perspectiva qualitativa da dimensão alinhamento com a estratégia, não há níveis de desdobramentos, restringindo-se esta a quatro níveis: 1, 2, 3 e 4.

Os pesos atribuídos aos itens de verificação referem-se à quantidade de itens existentes na subdimensão. Por exemplo, se a subdimensão possuir quatro itens de verificação, o peso inerente a cada um deles será de 25%, decorrentes do peso máximo 100% dividido pelo número de itens, no caso exemplificado igual a 4, onde  $100\%/4 = 25\%$ . Assim, se a organização apresentar um item de verificação, o P4 será 25%, se possuir dois itens será de 50%, se não possuir será igual a zero.

A dimensão gestão de processos de avaliação possui duas perspectivas: a quantitativa e a qualitativa. Na quantitativa, que se refere à gestão de processos de avaliação organizacional, tem-se quatro subdimensões: comunicação, periodicidade, análise comparativa e participação.

As subdimensões terão pesos distintos em virtude da valorização que se pretende dar a cada uma delas. As subdimensões comunicação e participação terão peso de 30% cada e as subdimensões periodicidade e análise comparativa com peso de 20% cada qual.

As subdimensões são compostas pelos respectivos itens de verificação, analisando-se, por meio de *checklist*, se a organização possui ou não o item de verificação mencionado. O percentual atribuído a cada item de verificação dependerá da quantidade de itens em cada subdimensão. No modelo proposto, optou-se por atribuir percentual igual para cada um deles, modificando apenas o peso das subdimensões. As diferenças de pesos entre as subdimensões variarão de acordo com o que a organização espera em termos de resultado final e podem ser modificados.

A figura 14 representa o sistema de pesos/pontuação da dimensão gestão de processos de avaliação organizacional, na perspectiva quantitativa, que permite verificar o peso, de forma percentual, atribuído a cada nível do modelo.

<b><u>NÍVEL 1</u></b> (DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSO DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL)	<b>P1 = 20%</b>			
	<b><u>NÍVEL 2</u></b> (PERSPECTIVA QUANTITATIVA)	<b>P2 = 50%</b>		
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO COMUNICAÇÃO)	<b>P3 = 30%</b>	
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO PERIODICIDADE)	<b>P3 = 20%</b>	
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO ANÁLISE COMPARATIVA)	<b>P3 = 20%</b>	
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO PARTICIPAÇÃO)	<b>P3 = 30%</b>	
		<b><u>NÍVEL 4</u></b> (ITEM DE VERIFICAÇÃO)	<b>P4</b> (conforme a quantidade de itens da subdimensão)	

**FIGURA 14 – REPRESENTAÇÃO, POR PONTOS, DA DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL – PERSPECTIVA QUANTITATIVA**

Fonte: autora

Verifica-se na figura 14 que, na dimensão gestão de processos de avaliação organizacional, perspectiva quantitativa, não há níveis de desdobramentos, restringindo-se esta a quatro níveis, que são os níveis 1, 2, 3 e 4.

A perspectiva qualitativa dessa dimensão é relativa a equipes e pessoas e possui quatro subdimensões: *feedback*, periodicidade, análise comparativa e participação. A lógica de pontuação é a mesma apresentada na perspectiva quantitativa, atribuindo-se pesos diferenciados às subdimensões que se pretende valorizar. As subdimensões *feedback* e participação terão peso de 30% cada e as subdimensões periodicidade e análise comparativa com peso de 20% cada qual.

A figura 15 representa o sistema de pesos/pontuação da dimensão gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas, na perspectiva qualitativa.

<b><u>NÍVEL 1</u></b> (DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE EQUIPES E PESSOAS)	<b>P1 = 20%</b>			
	<b><u>NÍVEL 2</u></b> (PERSPECTIVA QUALITATIVA)			
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO <i>FEEDBACK</i> )	<b>P3 = 30%</b>	
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO PERIODICIDADE)	<b>P3 = 20%</b>	
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO ANÁLISE COMPARATIVA)	<b>P3 = 20%</b>	
		<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO PARTICIPAÇÃO)	<b>P3 = 30%</b>	
		<b><u>NÍVEL 4</u></b> (ITEM DE VERIFICAÇÃO)	<b>P4</b> (conforme a quantidade de itens da subdimensão)	

**FIGURA 15 – REPRESENTAÇÃO, POR PONTOS, DA DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE EQUIPES E PESSOAS – PERSPECTIVA QUALITATIVA**

Fonte: autora

Observa-se na figura 15 que, na dimensão gestão de processos de avaliação organizacional, perspectiva qualitativa, não há níveis de desdobramentos, restringindo-se ela a quatro níveis: 1, 2, 3 e 4.

Na dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas o modelo proposto apresenta três subdimensões: sistemas de incentivos, fontes da avaliação de desempenho e recursos de apelação. Atribui-se à subdimensão sistemas de incentivos peso de 50%, à subdimensão fontes da avaliação de desempenho peso 30% e à subdimensão recursos de apelação peso de 20%. Ressalta-se que os pesos foram atribuídos em função da importância que cada um representa, para a natureza das organizações pesquisadas, salientando-se que existe a flexibilidade de alteração dos mesmos de acordo com as pretensões de cada organização.

<b><u>NÍVEL 1</u></b> (DIMENSÃO DESDOBRAMENTOS NA VIDA PROFISSIONAL DAS PESSOAS)	<b>P1 = 20%</b>		
	<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO SISTEMAS DE INCENTIVOS)	<b>P3 = 50%</b>	
	<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO FONTES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO)	<b>P3 = 30%</b>	
	<b><u>NÍVEL 3</u></b> (SUBDIMENSÃO RECURSOS DE APELAÇÃO)	<b>P3 = 20%</b>	
		<b><u>NÍVEL 4</u></b> (ITEM DE VERIFICAÇÃO)	<b>P4</b> (conforme a quantidade de itens da subdimensão)

**FIGURA 16 – REPRESENTAÇÃO, POR PONTOS, DA DIMENSÃO DESDOBRAMENTOS NA VIDA PROFISSIONAL DAS PESSOAS**

**Fonte: autora**

Observa-se na figura 16 que, na dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas, não há perspectivas, nem níveis de desdobramentos, restringindo-se esta a três níveis de avaliação, que são os níveis 1, 3 e 4.



Os pesos atribuídos aos itens de verificação também são referentes à quantidade de itens da subdimensão. Assim, se a organização apresentar o item de verificação, o P4 será o resultado da divisão de 100%, pelo número de itens de verificação observados por meio do *checklist*. Se a organização não possuir o item, obterá pontuação zero.

### 5.6.3 As categorias do modelo proposto

Com base na pontuação obtida, a organização será enquadrada em categorias, de acordo com cada faixa de pontuação, que lhe atribuirão um nível de alinhamento distinto, de acordo com a tabela 2.

**TABELA 2 – CATEGORIAS DO MODELO PROPOSTO**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>FAIXAS DE PONTUAÇÃO</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>NÍVEL DE ALINHAMENTO</b>
<b>1</b>	<b>0- 250</b>	<b>0,00 a 25,00%</b>	<b>BAIXO</b>
<b>2</b>	<b>251- 500</b>	<b>25,01 a 50,00%</b>	<b>MODERADO</b>
<b>3</b>	<b>501- 750</b>	<b>50,01 a 75,00%</b>	<b>EM CONSOLIDAÇÃO</b>
<b>4</b>	<b>751- 1000</b>	<b>75,01 a 100,00%</b>	<b>AVANÇADO</b>

Fonte: autora

A tabela 2 traduz as categorias no modelo, onde a categoria 1, cuja faixa de pontuação é de 0 a 250 pontos, retrata as organizações que se encontram num nível de alinhamento baixo, situação em que as práticas da gestão ainda são imaturas ou não existem na maioria das dimensões do modelo.

A categoria 2, cuja faixa de pontuação vai de 251 a 500 pontos, retrata um nível um pouco mais elaborado, em que a organização possui práticas nas três dimensões do modelo, mas esse desenvolvimento ainda acontece moderadamente.

A categoria 3, cuja faixa de pontuação é de 501 a 750 pontos, abriga as organizações que estão com suas práticas de gestão em consolidação, buscando um aprimoramento maior do desempenho. Essas organizações possuem grau de desenvolvimento superior ao das organizações

enquadradas na faixa 2, porém ainda não atingiram grau de maturidade suficiente para ser considerada como uma empresa que chegou no nível de alinhamento avançado.

Finalmente, tem-se a categoria 4, cuja faixa de pontuação abrange os resultados obtidos entre 751 e 1000 pontos, revelando que as organizações que se encontram nessa faixa atingiram um nível de alinhamento avançado, possuindo práticas da gestão mais sedimentadas em todas as dimensões do modelo. Essas organizações possuem a maioria dos itens de verificações apresentados no *checklist*, que serve de roteiro para a entrevista semi-estruturada. Os desdobramentos em nível de organização, de unidade, de equipe e individual, também se faz presente para que a organização esteja nessa última faixa do modelo.

Dessa forma, o modelo deve ter pesos que geram pontos, a partir de uma escala que vai de 0 a 1000 pontos, onde os intervalos são de 250 pontos, distribuídos de acordo com quatro categorias distintas.

Para exemplificar o enquadramento das organizações nas categorias sugeridas pelo modelo proposto, reproduzir-se-á um exemplo hipotético, contendo todos os cinco níveis do modelo. No caso, a dimensão escolhida para detalhamento do exemplo apresentado será a do alinhamento com a estratégia, na perspectiva quantitativa, por ser a única que possui níveis de desdobramento. A subdimensão será a econômico-financeira.

O quadro 8 apresenta o resultado simulado da pontuação da dimensão, com suas respectivas pontuações em todos os itens de verificação e níveis de desdobramentos. Os pesos existentes no quadro 8 foram explicitados anteriormente no detalhamento de cada dimensão do modelo, tendo sido justificadas suas escolhas. É importante ressaltar que tais pesos podem ser modificados de acordo com a relevância que cada organização queira dar ao item analisado, tendo assim o caráter da flexibilidade.

DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA		NÃO POSSUI	DESDOBRAMENTO (POSSUI)				TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DA SUBDIMENSÃO (P3)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P4)	PESO DO DESDOBRAMENTO (P5) (SOMA DOS DESDOBRAMENTOS)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM
			ORGANIZAÇÃO (30%)	UNIDADE (20%)	EQUIPE (20%)	INDIVIDUAL (30%)								
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO ECONOMICO- FINANCEIRA</b>						<b>1000</b>	<b>0,60</b>	<b>0,6667</b>	<b>0,30</b>	<b>0,3333</b>	<b>1,70</b>	<b>68</b>	<b>120</b>	
SUBDIMENSÃO ECONOMICO- FINANCEIRA	1 <u>LUCRATIVIDADE</u>													
	1.1 Metas de redução de Custos Operacionais		X	X	X	1000	0,60	0,6667	0,30	0,3333	0,70	28	40	
	1.2 Metas de aumento do faturamento		X	X	X	1000	0,60	0,6667	0,30	0,3333	1,00	40	40	
	1.3 Metas de redução da Inadimplência	X				1000	0,60	0,6667	0,30	0,3333	0	0	40	

**QUADRO 8 – EXEMPLIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO/PESO DA DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA – PERSPECTIVA QUANTITATIVA - SUBDIMENSÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA**

Fonte: autora

Na exemplificação contida no quadro 8, verifica-se que a subdimensão econômico-financeira possui três itens de verificação (IV). O primeiro deles é composto por metas de redução dos custos operacionais, onde a organização pesquisada obteve sua pontuação calculada por meio da seguinte fórmula:

$$\text{Total de pontos do IV}_1 = \text{Total de pontos do modelo} \times P1 \times P2 \times P3 \times P4 \times P5$$

O P1 corresponde ao peso da dimensão, que, no caso do alinhamento com a estratégia, é de 60%. O P2 é inerente ao peso da perspectiva, que no exemplo se refere à quantitativa, cujo peso atribuído pelo modelo é de 66,67%. O P3 é relativo ao peso da subdimensão, que, no caso da econômico-financeira, é de 30%. Esses percentuais foram descritos na seção referente à apresentação dos pesos do modelo proposto.

O P4 de todos os itens de verificação da subdimensão econômico-financeira corresponde ao valor obtido pela divisão do valor máximo do IV = 100%, pela quantidade de IV da subdimensão. No exemplo do quadro 2, tem-se  $P4 = 100\%/3 = 33,33\% = 0,3333$ .

$$\text{O P5} = \sum_{i=1}^n \text{desdobramentos}, \text{ do IV}_1, \mathbf{P5 = 0,30 + 0,20 + 0,20 + 0 = 0,70.}$$

$$\text{O total de pontos do IV}_1 = \mathbf{1000 \times 0,60 \times 0,6667 \times 0,30 \times 0,3333 \times 0,70 = 28.}$$

O segundo item de verificação refere-se a metas de aumento do faturamento e foi constatado nos quatro níveis de desdobramentos.

$$\text{O P5} = \sum_{i=1}^n \text{desdobramentos}, \text{ do IV}_2, \mathbf{P5 = 0,30 + 0,20 + 0,20 + 0,30 = 1,00.}$$

$$\text{O total de pontos do IV}_2 = \mathbf{1000 \times 0,60 \times 0,6667 \times 0,30 \times 0,3333 \times 1,00 = 40.}$$

O terceiro item de verificação refere-se a metas de redução de inadimplência, não tendo sido constatada sua existência.

$$\text{O P5} = \sum_{i=1}^n \text{desdobramentos}, \text{ do IV}_3, \mathbf{P5 = 0 + 0 + 0 + 0 = 0.}$$

$$\text{O total de pontos do IV}_3 = \mathbf{1000 \times 0,60 \times 0,6667 \times 0,30 \times 0,3333 \times 0 = 0.}$$

Assim, o total de pontos inerente à subdimensão econômico-financeira corresponde ao somatório do  $\text{IV}_1 + \text{IV}_2 + \text{IV}_3 = 28 + 40 + 0 = 68$  pontos. Dos 120 pontos possíveis de serem atingidos nessa subdimensão, a organização obteve 68, com um percentual de aproveitamento de 56,67%.

O mesmo raciocínio deverá ser seguido para as demais subdimensões, com seus respectivos itens de verificação. O P1 e P2 são os mesmos da subdimensão anterior, 60% e 66,67% respectivamente e o P3 será de 15%. O  $P4 = 100\% / \text{quantidade de IV} = 100\%/2 = 50\%$ . Supondo que a subdimensão clientes tenha os seguintes resultados para seus IV:

$$\text{O P5} = \sum_{i=1}^n \text{desdobramentos}, \text{ do IV}_1, \text{ P5} = 0,30 + 0,20 + 0 + 0 = 0,50.$$

O total de pontos do  $\text{IV}_1 = 1000 \times 0,60 \times 0,6667 \times 0,15 \times 0,50 \times 0,50 = 15$ .

$$\text{O P5} = \sum_{i=1}^n \text{desdobramentos}, \text{ do IV}_2, \text{ P5} = 0,30 + 0,20 + 0,20 + 0 = 0,70.$$

O total de pontos do  $\text{IV}_2 = 1000 \times 0,60 \times 0,6667 \times 0,15 \times 0,50 \times 0,70 = 21$ .

O total de pontos inerente à subdimensão clientes corresponde ao somatório do  $\text{IV}_1 + \text{IV}_2 = 15 + 21 = 36$  pontos. Dos 60 pontos possíveis de serem atingidos nessa subdimensão, a organização obteve 36, com um percentual de aproveitamento de 60%.

Na subdimensão processos internos,  $\text{P1} = 60\%$ ,  $\text{P2} = 66,67\%$  e  $\text{P3} = 15\%$ . O  $\text{P4}$  corresponde a  $100\%/\text{quantidade de IV} = 100\%/2 = 50\%$ . Simulando os IV dessa dimensão, tem-se o seguinte resultado:

$$\text{O P5} = \sum_{i=1}^n \text{desdobramentos}, \text{ do IV}_1, \text{ P5} = 0,30 + 0 + 0 + 0 = 0,30.$$

O total de pontos do  $\text{IV}_1 = 1000 \times 0,60 \times 0,6667 \times 0,15 \times 0,50 \times 0,30 = 9$ .

$$\text{O P5} = \sum_{i=1}^n \text{desdobramentos}, \text{ do IV}_2, \text{ P5} = 0,30 + 0,20 + 0 + 0 = 0,50.$$

O total de pontos do  $\text{IV}_2 = 1000 \times 0,60 \times 0,6667 \times 0,15 \times 0,50 \times 0,50 = 15$ .

O total de pontos inerente à subdimensão processos internos corresponde ao somatório do  $\text{IV}_1 + \text{IV}_2 = 9 + 15 = 24$  pontos. Dos 60 pontos possíveis de serem atingidos nessa subdimensão, a organização obteve 24, com um percentual de aproveitamento de 40%.

Na subdimensão aprendizado e motivação,  $\text{P1} = 60\%$ ,  $\text{P2} = 66,67\%$  e  $\text{P3} = 25\%$ . O  $\text{P4}$  corresponde a  $100\%/\text{quantidade de IV} = 100\%/3 = 33,33\%$ . Simulando os IV dessa dimensão, tem-se o seguinte resultado:

$$\text{O P5} = \sum_{i=1}^n \text{desdobramentos}, \text{ do IV}_1, \text{ P5} = 0,30 + 0,20 + 0,20 + 0,30 = 1,00.$$

$$\text{O total de pontos do IV}_1 = 1000 \times 0,60 \times 0,6667 \times 0,25 \times 0,3333 \times 1,00 = 33$$

$$\text{O P5} = \sum_{i=1}^n \text{desdobramentos}, \text{ do IV}_2, \text{ P5} = 0,30 + 0,20 + 0 + 0 = 0,50.$$

$$\text{O total de pontos do IV}_2 = 1000 \times 0,60 \times 0,6667 \times 0,25 \times 0,3333 \times 0,50 = 17$$

$$\text{O P5} = \sum_{i=1}^n \text{desdobramentos}, \text{ do IV}_3, \text{ P5} = 0,30 + 0,20 + 0 + 0 = 0,50.$$

$$\text{O total de pontos do IV}_3 = 1000 \times 0,60 \times 0,6667 \times 0,25 \times 0,3333 \times 0,50 = 17$$

O total de pontos inerente à subdimensão aprendizado e motivação possui somatório do  $\text{IV}_1 + \text{IV}_2 + \text{IV}_3 = 33 + 17 + 17 = 67$  pontos. Dos 100 pontos possíveis de serem atingidos nessa subdimensão, a organização obteve 67, com um percentual de aproveitamento de 67%.

Na subdimensão responsabilidade socioambiental,  $\text{P1} = 60\%$ ,  $\text{P2} = 66,67\%$  e  $\text{P3} = 15\%$ . O  $\text{P4}$  corresponde a  $100\%/\text{quantidade de IV} = 100\%/2 = 50,00\%$ . Simulando os IV dessa dimensão, tem-se o seguinte resultado:

$$\text{O P5} = \sum_{i=1}^n \text{desdobramentos}, \text{ do IV}_1, \text{ P5} = 0,30 + 0,20 + 0 + 0 = 0,50.$$

$$\text{O total de pontos do IV}_1 = 1000 \times 0,60 \times 0,6667 \times 0,15 \times 0,50 \times 0,50 = 15$$

$$\text{O P5} = \sum_{i=1}^n \text{desdobramentos}, \text{ do IV}_2, \text{ P5} = 0,30 + 0,20 + 0 + 0 = 0,50.$$

$$\text{O total de pontos do IV}_2 = 1000 \times 0,60 \times 0,6667 \times 0,15 \times 0,50 \times 0,50 = 15$$

O total de pontos inerente à subdimensão responsabilidade socioambiental corresponde ao somatório do  $\text{IV}_1 + \text{IV}_2$ .  $\text{P5} = 15 + 15 = 30$  pontos. Dos 60 pontos possíveis de serem atingidos nessa subdimensão, a organização obteve 30, com um percentual de aproveitamento de 50%.

A pontuação final da dimensão alinhamento com a estratégia, perspectiva quantitativa, é dada pelo  $\sum$  das cinco subdimensões, cada qual com o seguinte resultado:

- a) subdimensão econômico-financeira = 68 pontos;
- b) subdimensão clientes = 36 pontos;
- c) subdimensão processos internos = 24 pontos;
- d) subdimensão aprendizado e motivação = 67 pontos; e
- e) subdimensão responsabilidade sócio-ambiental = 30 pontos.

O total de pontos da dimensão será igual a 225 pontos. Dos 400 pontos possíveis de serem atingidos nessa dimensão, a organização obteve 225, o que corresponde a um percentual de 56,25%.

Supondo-se que a mesma simulação fosse sugerida para as demais dimensões e os resultados finais obtidos fossem os seguintes:

- a) DAEPQT = 225 pontos;
- b) DAEPPQL = 120 pontos;
- c) DGPAO = 60 pontos;
- d) DGPAEP = 75 pontos; e
- e) DDVPP = 125 pontos ...,

com base nesses dados, pode-se obter a pontuação total do modelo proposto para a simulação, conforme descrito na tabela 3.

**TABELA 3 - SISTEMA DE PESO/PONTUAÇÃO DAS DIMENSÕES E PERSPECTIVAS DO MODELO PROPOSTO**

<b>DIMENSÕES/PERSPECTIVAS DO MODELO</b>	<b>PESO</b>	<b>PONTOS OBTIDOS</b>	<b>PONTUAÇÃO MÁXIMA</b>
<b>1 - DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA</b>	<b><u>60%</u></b>	<b><u>345</u></b>	<b><u>600</u></b>
a) Alinhamento com a estratégia – perspectiva quantitativa	66,67%	225	400
b) Alinhamento com a estratégia – perspectiva qualitativa	33,33%	120	200
<b>2 – DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO</b>	<b><u>20%</u></b>	<b><u>135</u></b>	<b><u>200</u></b>
a) Gestão de processos de avaliação organizacional	50%	60	100
b) Gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas	50%	75	100
<b>3 - DESDOBRAMENTOS NA VIDA PROFISSIONAL DAS PESSOAS</b>	<b><u>20%</u></b>	<b><u>125</u></b>	<b><u>200</u></b>
<b>TOTAL</b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>605</u></b>	<b><u>1000</u></b>

Fonte: autora

Pelo exemplo hipotético reproduzido, simulou-se a tabela 3, onde estão descritos todos os valores dos elementos que compõem o modelo proposto nos cinco níveis.

Tomando-se por base o resultado obtido na simulação, o total de pontos atingidos pela organização é 605, o que enquadra essa empresa na categoria 3, com nível de alinhamento “em consolidação”, cuja faixa de pontuação vai de 501 a 750 pontos. A empresa está classificada como em desenvolvimento, com processos mais consolidados e níveis de alinhamento existentes em um bom número de itens verificados. De acordo com o resultado apresentado na simulação, a organização está buscando atingir o nível avançado de alinhamento e já dispõe de 60,5% dos pontos do modelo.



Oliveira (2002, p.104) ressalta em sua pesquisa, cujo objetivo refere-se a formulação do método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional (M.A.I.S.), que os conceitos estabelecidos num sistema de pontos podem ser questionados, em virtude da atribuição de valores absolutos. O autor também elaborou uma escala de valores, cujas faixas de pontuação demonstram o grau de sustentabilidade organizacional.

As faixas de pontuação da sustentabilidade no modelo de Oliveira (2002) são: de 0 a 149 pontos (insustentável), de 150 a 249 pontos (em busca de sustentabilidade) e de 250 a 360 pontos (sustentável). O autor ressalta que a escala serve apenas de parâmetro de análise, cabendo ao gestor a análise dos dados apresentados. Uma empresa que obtém, por exemplo, 248 pontos, é classificada como “em busca da sustentabilidade” e uma outra com 251 pontos é classificada como ”sustentável”. A diferença entre elas é de apenas 3 pontos, mas a categoria a que cada uma pertence, segundo a escala adotada pelo autor, é muito diferente.

Ressalta-se, então, a necessidade de o avaliador estar preparado para interpretar os dados provenientes do modelo proposto, utilizando as categorias do modelo como forma de ter um parâmetro de mensuração, mas devendo levar em conta fatores subjetivos verificados na coleta de dados.

## 6            **TESTE DO MODELO PROPOSTO**

A concepção de um modelo requer necessariamente testes empíricos em campo para verificação de pertinência e sentido, identificando problemas e necessidade de ajustes e melhorias. Assim, após o detalhamento do modelo diagnóstico organizacional, faz-se necessário testá-lo.

Optou-se, então, por testar o modelo em organizações que atuam em um mesmo setor, em cargos similares, de modo a permitir uma avaliação mais cuidadosa do modelo. Dessa maneira, o cargo escolhido para a análise foi o de gerente de relacionamento de instituições financeiras de varejo, localizadas na cidade de Fortaleza. Para efeito de teste, foram tomadas três instituições financeiras federais, denominadas neste trabalho de organizações A, B e C.

Os testes do modelo foram realizados por meio de duas entrevistas semi-estruturadas, com técnicos das áreas de planejamento e de RH, entre dezembro/2006 e janeiro/2007. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados em virtude do conhecimento técnico que possuem sobre o tema da pesquisa e pela contribuição que podem dar ao modelo proposto, por meio de suas observações.

Os sistemas de avaliação da gestão organizacional e de pessoas das organizações A, B e C foram analisados conforme as dimensões do modelo proposto. Essa análise foi realizada por meio das perspectivas quantitativas e qualitativas, averiguando o nível de alinhamento que se fundamenta nos desdobramentos que se operam em nível de organização, de unidade, de equipe e individual, por meio de um sistema de pontos que fundamenta o modelo matemático concebido.

A partir de um pré-diagnóstico empreendido, verificou-se que a organização A parecia ter bom nível de alinhamento de indicadores de resultado organizacionais e de pessoas. No mesmo diagnóstico, a organização B apresentava indicativos de um alinhamento dos indicadores organizacionais e de pessoas em consolidação. Finalmente, a organização C sugere práticas pouco desenvolvidas.

Assim, constitui-se uma diversidade de situações adequadas para teste do modelo, cujas análises estão organizadas por empresa, obedecendo à ordem com que o modelo diagnóstico foi elaborado, tendo os comentários, a síntese das informações documentais, dos conteúdos das entrevistas e das percepções da pesquisadora.

## **6.1 Organização A**

Refere-se ao programa de microcrédito, denominado neste trabalho de Organização A, que constitui unidade autônoma de negócios de um banco público federal.

O modelo da gestão desse programa pré-diagnóstica como reunindo boa parte das características prescritas nas teorias presentes na literatura, em nível de desenvolvimento mais avançado do que os modelos de avaliação mantidos pela corporação.

O programa de microcrédito pode ser analisado como um “downscaler” de um banco público, ou seja, a instituição cria uma unidade específica para trabalhar um determinado programa, com metas de desempenho próprias. Possui unidades especializadas e independentes, administradas por uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), parceira do programa, cujo objetivo é fornecer pequenos montantes por meio de um trâmite ágil, adequado ao ciclo do negócio, com prazos curtos e risco minimizado por meio do grupo solidário. As operações são de curto prazo, com prazos de até seis meses para capital de giro e de até trinta e seis meses para investimento fixo. Cerca de 90% das operações são para capital de giro.

O programa existe há nove anos e em 2006 efetuou 90.415 empréstimos, com valor aplicado de R\$ 639,6 milhões, originando um valor médio por empréstimo de R\$ 926,41.

A gestão do programa cabe a prepostos do banco. Funciona em dependências da matriz e em unidades de negócios anexas, preferencialmente as agências do próprio banco. O controle da Organização A, mantido pelo banco, é absoluto, onde o programa tem assento nos *workshops* de planejamento do banco.

A base operacional administrativa é terceirizada, objetivando dar maior flexibilidade ao programa, não se sujeitando às limitações da gestão de pessoas que em geral regula as empresas públicas e o modelo da gestão da empresa-mãe (banco).

A Organização A tem como responsabilidades principais a manutenção dos propósitos organizacionais, o estabelecimento das estratégias e metas, a elaboração e manutenção de manuais normativos, a definição dos produtos e serviços a serem oferecidos por meio do programa, o estabelecimento e a atualização do processo metodológico e a decisão de crédito.

A OSCIP, organização terceirizada que cuida da base operacional administrativa, seleciona e contrata o pessoal, operacionaliza os produtos e serviços por meio do pessoal de campo, monitora o processo metodológico e fornece *feedback* à Organização A sobre o programa. Cabe ressaltar que todas as atividades da OSCIP são supervisionadas pela empresa-mãe, por meio de seus gerentes regionais.

A estrutura de pessoal do programa possui 1169 empregados, dentre funcionários da empresa-mãe e da OSCIP, divididos no ambiente de finanças (32 empregados da empresa-mãe), gerentes regionais (11 empregados da empresa-mãe), equipes das agências (coordenadores, administrativos e crédito – 1060 empregados da OSCIP) e assessores regionais sede (66 empregados da OSCIP). A gestão do negócio é distinta da gestão da empresa-mãe, para facilitar o gerenciamento de custos e a sustentabilidade do programa de microcrédito e o sistema de remuneração do programa está ligado ao resultado. Tais informações foram obtidas em documentos internos da empresa.

Os assessores recebem remuneração por desempenho, relativa à remuneração variável baseada na produtividade e remuneração fixa, por meio do salário-base acrescido da remuneração situacional.

A avaliação de desempenho do programa é quantitativa e qualitativa. A avaliação qualitativa serve de parâmetro para definir o critério de remuneração situacional e a quantitativa refere-se à remuneração situacional, estabelecida pela quantidade de clientes.

A remuneração variável (RV) é definida pela empresa-mãe como a parte complementar à remuneração fixa do colaborador, que corresponde à recompensa pelo desempenho alcançado. No cálculo da remuneração, a RV deverá corresponder a 67% e a remuneração fixa (salário base + gratificação situacional) a 33% da remuneração total de cada colaborador.

O valor da RV depende diretamente do desempenho alcançado no mês. O desempenho é medido em conformidade com os parâmetros esperados pelo programa, ou seja, as metas estabelecidas. O desempenho é mensurado por indicadores, o que significa dizer que, quanto melhor o desempenho, maior será o valor da RV. Da mesma forma, se o colaborador não obtiver um desempenho satisfatório, ele não receberá RV.

No cálculo da RV, são utilizados indicadores de desempenho que consideram as orientações de retenção dos bons clientes, manutenção da qualidade da carteira e de gerenciamento financeiro. Para os assessores de crédito, os indicadores utilizados são os de vendas (captação de clientes e renovação de clientes) e de risco (carteira de risco e fluxo de perda). Para os assessores coordenadores e administrativos, os indicadores são os mesmos dos assessores de crédito, acrescidos dos indicadores relativos ao gerenciamento orçamentário e retorno sobre a carteira ativa. Todos os assessores possuem metas que são modificadas de acordo com as estratégias da empresa-mãe.

Os dados descritos foram obtidos na entrevista e na análise de documentos internos da empresa. Por meio do teste do modelo na Organização A, procurou-se analisar o alinhamento entre os resultados organizacionais e de pessoas, mediante o modelo proposto por esta pesquisa.

## **6.2 Resultados da aplicação do modelo proposto na Organização A**

Os resultados do teste do modelo proposto estão organizados pela ordem das dimensões que o constituem: alinhamento com a estratégia, gestão de processos de avaliação e desdobramentos na vida profissional das pessoas.

Resumo geral do resultado do teste consta no apêndice G.

## 6.2.1 Análise da dimensão alinhamento com a estratégia

Conforme indicado, a **dimensão alinhamento com a estratégia** compõe-se de duas perspectivas, a quantitativa e a qualitativa.

### 6.2.1.1 *Perspectiva quantitativa*

A tabela 4 sintetiza os resultados da avaliação, na perspectiva quantitativa, da dimensão alinhamento com a estratégia.

**TABELA 4 - DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA  
PERSPECTIVA QUANTITATIVA - ORGANIZAÇÃO A**

<u>SUBDIMENSÕES</u>	Peso	Pontuação	Pontuação Máxima
Subdimensão econômico-financeira	30%	108	120
Subdimensão clientes	15%	45	60
Subdimensão processos internos	15%	60	60
Subdimensão aprendizado e motivação	25%	30	100
Subdimensão responsabilidade socioambiental	15%	09	60
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>252</b>	<b>400</b>

Fonte: entrevistas

Compreende-se da tabela 4 que a **subdimensão econômico-financeira** apresentou o segundo melhor resultado dentre todas as subdimensões elencadas, perfazendo um percentual de 90% da pontuação máxima. As metas de redução de custos existem em nível de organização, de unidade e de equipe. As metas de faturamento e de redução da inadimplência são desdobradas até o nível individual, onde, segundo um dos entrevistados, “o indicador gerenciamento orçamentário traduz a meta de redução das despesas, principalmente com gastos de pessoal e de material”.

Na **subdimensão clientes**, 75% da pontuação máxima são obtidos. Existem metas de expansão do número de clientes, com desdobramento até o nível individual, o que pode ser verificado pelo indicador captação de clientes novos existente para os cargos de assessor de crédito, coordenadores e administrativos. O item inerente ao aumento da aquisição do número de

produtos foi verificado até o nível de unidade, embora haja repasse das metas das unidades para as pessoas, a critério do gestor.

A integralidade dos pontos é obtida na **subdimensão processos internos**, onde os itens de verificação relativos a essa subdimensão foram observados nos quatro níveis de desdobramento, do organizacional ao individual.

Em contrapartida, a **subdimensão aprendizado e motivação** atinge apenas 30% da pontuação total, em virtude dos itens de verificação terem sido identificados apenas no nível de organização. Um dos respondentes ressaltou que, apesar de a Organização A estar se preocupando cada vez mais em promover a capacitação dos empregados da OSCIP, ela ainda acontece de forma modesta, apesar de saber que o resultado organizacional melhorará em decorrência dessa ação.

Outro item de verificação que compõe essa subdimensão é inerente a metas de aumento do grau de escolaridade dos colaboradores. Este foi detectado como inexistente, pois os respondentes ressaltaram que o que existe é um estímulo a cursos de capacitação e desenvolvimento de competências requeridas para os cargos ocupados, pois a Organização A reembolsa até 80% dos valores pagos pelos empregados da OSCIP que estiverem realizando cursos para promoção do seu próprio desenvolvimento.

Finalmente, na última subdimensão, **responsabilidade socioambiental**, o índice obtido foi de 15% dos pontos possíveis. Existem metas de combate ao desperdício em nível de unidade, mas limitados exclusivamente ao controle de custos, sem qualquer item ambiental.

Como resultado geral da perspectiva quantitativa da dimensão alinhamento com a estratégia, foram obtidos 252 pontos, dos 400 possíveis, perfazendo 63% do total. Melhorias parecem possíveis, particularmente requeridas nas subdimensões aprendizado e motivação e responsabilidade socioambiental, por meio de um investimento maior da empresa-mãe no aumento do grau de escolaridade dos empregados da OSCIP, e implantação de programas ambientais, que promovam o entendimento dos funcionários terceirizados sobre a importância de a organização ser reconhecida como uma empresa social e ambientalmente responsável.

### 6.2.1.2 *Perspectiva qualitativa*

A tabela 5 sintetiza os resultados da avaliação, na perspectiva qualitativa, da dimensão alinhamento com a estratégia.

**TABELA 5 - DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA  
PERSPECTIVA QUALITATIVA - ORGANIZAÇÃO A**

<u>SUBDIMENSÕES</u>	Peso	Pontuação	Pontuação Máxima
Subdimensão competências	60%	105	120
Subdimensão motivações	40%	64	80
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>252</b>	<b>400</b>

Fonte: entrevistas

Como se pode constatar, a **subdimensão competências** atingiu 87,50% da pontuação total, apenas por faltar ao modelo em uso uma comunicação do grau de importância de cada competência para a Organização.

Com relação à **subdimensão motivações**, o percentual atingido foi de 80%, por não se haver identificado apenas os indicadores associados à promoção da qualidade de vida dos empregados terceirizados. Um dos entrevistados ressaltou a existência de fóruns específicos sobre o tema, com o objetivo de motivar as pessoas a se desenvolverem. Consultores são contratados pela empresa-mãe para ministrar palestras e cursos sobre temas relativos ao assunto, dos quais eventualmente participam os colaboradores do programa de microcrédito.

O resultado geral apresentado pela perspectiva qualitativa da dimensão alinhamento com a estratégia foi de 169 pontos, dos 200 possíveis, correspondendo a 84,50% da pontuação total. A perspectiva qualitativa obteve resultado melhor do que a perspectiva quantitativa, que atingiu apenas 63% dos pontos possíveis.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 421 pontos, dos 600 possíveis, perfazendo 70,17% da pontuação total. Observa-se que a perspectiva quantitativa apresenta maior potencial de melhoria para a qualidade das práticas da gestão.



## 6.2.2 Análise da dimensão gestão de processos de avaliação

A dimensão gestão de processos de avaliação também possui duas perspectivas: a quantitativa, que se refere ao aspecto organizacional, e a qualitativa, inerente a equipes e pessoas.

### 6.2.2.1 *Perspectiva quantitativa*

A tabela 6 sintetiza os resultados da dimensão gestão de processos de avaliação na perspectiva quantitativa, inerentes à organização.

**TABELA 6 - DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO  
PERSPECTIVA QUANTITATIVA - ORGANIZAÇÃO A**

<b><u>SUBDIMENSÕES</u></b>	<b>Peso</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
<b>Subdimensão comunicação</b>	<b>30%</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Subdimensão periodicidade</b>	<b>20%</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Subdimensão análise comparativa</b>	<b>20%</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Subdimensão participação</b>	<b>30%</b>	<b>24</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>84</u></b>	<b><u>100</u></b>

Fonte: entrevistas

Constata-se na tabela 6 que a integralidade dos itens de verificação inerentes a três das quatro subdimensões foi identificada, excetuando-se a dimensão participação, que atingiu 80% dos pontos possíveis.

Na **subdimensão comunicação**, observou-se o cuidado da Organização A em manter os canais de comunicação abertos, como forma de facilitar a administração do processo, que tem a OSCIP como fornecedora. Segundo um dos entrevistados, “a comunicação tem papel fundamental para o êxito do programa de microcrédito, já que existem papéis distintos e ao mesmo tempo complementares exercidos pela empresa e pela OSCIP.”

Na **subdimensão periodicidade**, ressalta-se que o período das avaliações é mensal, o que favorece a correção de rumos e implantação das mudanças estratégias organizacionais que serão implementadas de modo mais tempestivo. Conforme Lucena (1992), Pontes (1996) e

Marras (2000), o período avaliativo deve ser realizado numa escala de tempo menor do que um ano, como forma de possibilitar a correção de rumos da organização com maior agilidade.

A **subdimensão análise comparativa** apresentou indicadores organizacionais financeiros de lucro e de produtividade por carteira como os mais comparados com os indicadores de outras empresas, conforme relatórios internos apresentados à pesquisadora.

Finalmente, na **subdimensão participação** apenas o item relativo à simplicidade e à facilidade de entendimento dos índices calculados não foi verificado como existente. Apesar da existência de cartilhas explicando a composição das fórmulas matemáticas utilizadas para cálculo dos índices, os entrevistados avaliaram-nas como um tanto quanto complexas.

O resultado geral da perspectiva quantitativa, da dimensão gestão de processos de avaliação organizacional, obteve 94 pontos, dos 100 possíveis, perfazendo 94% do total. Pode-se considerar o resultado como bastante satisfatório, indicando-se como melhoria a compreensão das fórmulas matemáticas utilizadas pela Organização, para que possam facilitar a participação dos colaboradores na gestão organizacional.

#### 6.2.2.2 *Perspectiva qualitativa*

A tabela 7 sintetiza os resultados da dimensão gestão de processos de avaliação, na perspectiva qualitativa, inerentes a equipes e pessoas.

**TABELA 7 - DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO  
PERSPECTIVA QUALITATIVA - ORGANIZAÇÃO A**

<b><u>SUBDIMENSÕES</u></b>	<b>Peso</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
Subdimensão <i>feedback</i>	30%	30	30
Subdimensão periodicidade	20%	20	20
Subdimensão análise comparativa	20%	20	20
Subdimensão participação	30%	20	30
<b>TOTAL</b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>90</u></b>	<b><u>100</u></b>

Fonte: entrevistas

Ressalta-se na tabela 7 que a integralidade dos pontos não foi obtida somente na **subdimensão participação**, que não pontuou no item referente ao engajamento das equipes na avaliação dos seus pares, obtendo assim 20 pontos dos 30 possíveis, que correspondem a 66,67% da pontuação total.

Na **subdimensão *feedback*** os entrevistados enfatizaram que essa é uma prática existente desde a concepção do programa e que tanto avaliadores como avaliados deste se utilizam para melhoria dos processos organizacionais e dos relacionamentos.

A **subdimensão análise comparativa** permite que os resultados das avaliações de desempenho das pessoas sejam analisados em uma perspectiva histórica, o que facilita a análise dos gestores da evolução ou involução do desempenho de seus subordinados.

Finalmente, relativamente à **subdimensão periodicidade**, é importante observar que a empresa-mãe faz a avaliação de desempenho dos colaboradores da OSCIP de forma quantitativa e qualitativa, sendo que a primeira tem periodicidade mensal e a segunda anual.

As perspectivas quantitativa e qualitativa dessa dimensão obtiveram resultados semelhantes, atingindo 94% e 90% dos pontos possíveis, respectivamente.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 184 pontos, perfazendo 92% da pontuação total. Observa-se que, nas duas perspectivas analisadas, apenas a subdimensão participação não obteve a totalidade dos pontos, o que leva a crer que a Organização deve trabalhar esse item, incentivando os colaboradores a terem uma participação mais ativa na gestão dos processos de avaliação.

### 6.2.3 Análise da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas

A dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas é composta por três subdimensões distintas, que são os sistemas de incentivos, as fontes de avaliação de desempenho e os recursos de apelação.

A tabela 8 sintetiza os resultados da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas.

**TABELA 8 - DIMENSÃO DESDOBRAMENTOS NA VIDA PROFISSIONAL DAS PESSOAS ORGANIZAÇÃO A**

<u>SUBDIMENSÕES</u>	<u>Peso</u>	<u>Pontuação</u>	<u>Pontuação Máxima</u>
Subdimensão sistemas de incentivos	50%	100	100
Subdimensão fontes de avaliação de desempenho	30%	15	60
Subdimensão recursos de apelação	20%	0	40
<b>TOTAL</b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>115</u></b>	<b><u>200</u></b>

Fonte: entrevistas

A tabela 8 traduz os itens de verificação relativos aos impactos que as outras dimensões trazem para a vida profissional das pessoas.

A **subdimensão sistemas de incentivos** foi a única que obteve a integralidade dos pontos nessa dimensão, demonstrando assim a preocupação da organização em promover ações de reconhecimento do desempenho apresentado pelos colaboradores da OSCIP e de utilizar os resultados das avaliações de desempenho na capacitação, nos sistemas de movimentação, promoção e premiação organizacionais.

Com relação especificamente à movimentação, acha-se pertinente descrever o comentário de um dos entrevistados, ao ressaltar que essa movimentação tanto pode ser relativa à mudança de nível, tendo como consequência a melhoria salarial, como pode ser inerente ao desligamento do avaliado da função, em virtude do baixo desempenho apresentado. “O colaborador que não apresentar resultado satisfatório por um determinado período e não melhorar o desempenho no período subsequente será desligado da OSCIP.”

A **subdimensão fontes de avaliação de desempenho** teve percentual de 25% dos itens verificados, onde se observou que a avaliação de desempenho é feita apenas pelo superior hierárquico, o que, segundo autores como Lucena (1992), Pontes (1996), Böhmerwald (1996), Rabaglio (2004), constitui ponto fraco, pois permite um grau de subjetividade maior com relação

ao resultado apresentado do que se a avaliação fosse proveniente de múltiplas fontes. Segundo esses autores, a avaliação efetuada por única fonte pode comprometer o resultado final da avaliação e ter conseqüências na vida profissional dos avaliados.

Finalmente, não foi constatada a existência da **subdimensão recursos de apelação**, portanto esta não pontuou.

Assim a **avaliação final da dimensão** obteve 115 pontos, perfazendo 57,50% da pontuação total. Observa-se que o potencial de melhoria para a qualidade das práticas da gestão dessa dimensão refere-se ao crescimento da quantidade das fontes de avaliação, incluindo, além da avaliação do superior hierárquico, a avaliação dos pares, dos subordinados e dos próprios clientes.

Como **resultado geral da Organização A**, tem-se 720 pontos, dos 1000 pontos possíveis de serem atingidos, que correspondem a 72% da pontuação total. Essa pontuação enquadra a organização no limite superior da categoria 3 do modelo matemático, que vai de 501 a 750 pontos, traduzindo assim que a organização possui práticas de alinhamento em consolidação, muito próxima do nível avançado, o que confirma o pré-diagnóstico empreendido, que supunha que a Organização A teria um bom nível de alinhamento de indicadores de resultado organizacionais e de pessoas.

### **6.3 Organização B**

A Organização B possui modelo da gestão organizacional apoiado nas premissas do BSC, cujo objetivo é acompanhar os resultados da Instituição, demonstrados a partir de um gráfico de radar, que permite verificar o desempenho dos negócios em relação aos objetivos estabelecidos no Plano de Negócios Participativo (PNP). Os dados inerentes ao PNP foram extraídos da cartilha operacional – SIPNP 2007, versão 1.0, documento interno da empresa.

O PNP é um processo participativo, pois pretende que o empregado conheça melhor a empresa na qual trabalha e participe, cada vez mais, no planejamento de metas e decisões da gestão. Foi criado para elaboração de planos de negócios das agências, que levam em conta fatores regionais socioeconômicos e mercadológicos, procurando verificar a percepção dos

empregados com relação aos dados apresentados, de modo a aumentar o comprometimento com os resultados organizacionais. O PNP dissemina conceitos de planejamento, acompanhamento e controle da gestão de negócios.

O processo começa na definição da estratégia da organização, por meio do posicionamento das áreas estratégicas da matriz da empresa, quando se consolidam os objetivos gerais, ou seja, os macro-objetivos. Posteriormente, determinam-se os negócios, por produtos, de cada área distinta da organização. O próximo passo é a participação da rede de agências, mediante a elaboração de seus planos de negócios. Após a consolidação dessas duas visões estratégicas, da matriz e da rede de agências, elabora-se o PNP da empresa.

Com base nas premissas do PNP, tem-se o instrumento de avaliação da gestão organizacional, denominado AVGestão. Esse instrumento descreve as dimensões do modelo da gestão da Organização B :

- Gestão da Rentabilidade;
- Gestão do Crédito;
- Gestão da Captação e Formação de Poupança;
- Gestão da Conformidade;
- Gestão do Atendimento;
- Gestão de Pessoas; e
- Gestão de Relacionamento.

As dimensões rentabilidade, crédito, captação e formação de poupança e conformidade compõem as perspectivas quantitativas do modelo, e as dimensões relacionamento, atendimento e pessoas se configuram nas perspectivas qualitativas, enquadrando-se essas dimensões ao modelo proposto por esta pesquisa.

A dimensão Gestão da Rentabilidade faz parte da perspectiva quantitativa e demonstra o resultado da organização e de cada unidade (agência). Essa dimensão verifica se os negócios desenvolvidos pela organização e por suas unidades de negócios estão tendo resultados satisfatórios. Analisa-se, portanto, se o negócio está sendo ou não rentável para a organização.

A dimensão Gestão do Crédito também é analisada sob a perspectiva quantitativa e é formada por três tipos de crédito distintos: crédito para moradia, para pessoa física e para pessoa jurídica. Essa dimensão contempla os níveis de organização, unidade e equipe.

A dimensão Gestão da Captação e Formação de Poupança tem por propósito captar recursos no mercado para aplicação, com o conseqüente empréstimo desses recursos para financiamento do crédito. Essa dimensão é vista sob a perspectiva quantitativa e contempla os níveis de organização, unidade e de equipe.

A dimensão Gestão da Conformidade mensura o percentual da conformidade das agências. O objetivo é atingir 100% de conformidade, o que indica a inexistência de ocorrências que não estejam de acordo com as instruções normativas regulamentadoras de cada produto e/ou serviço. Essa dimensão é analisada sob a perspectiva quantitativa e contempla desdobramentos em nível de organização e de unidade.

A dimensão Gestão do Atendimento contempla o resultado obtido pela Organização B e o conceito obtido por empresas do mesmo ramo, por meio de pesquisa elaborada a pedido da organização, objetivando verificar como a empresa está sendo avaliada em termos de atendimento com relação aos concorrentes. A dimensão satisfação do cliente com o atendimento recebido nas agências inclui a satisfação com a Instituição em relação aos serviços prestados pelos concorrentes. A expectativa do cliente é relativa à percepção do atendimento da organização e da concorrência, podendo ser feita uma análise comparativa entre as duas percepções. Essa dimensão é analisada sob a perspectiva qualitativa e possui desdobramento apenas em nível organizacional.

A dimensão Gestão do Relacionamento é vista sob a perspectiva qualitativa e verifica como está o relacionamento do cliente com a organização, observando se o cliente está adquirindo produtos e serviços e se a unidade está conseguindo expandir sua base de clientes. Essa dimensão possui desdobramentos em nível de organização, de unidade e de equipe e é semelhante à subdimensão clientes, que integra a dimensão alinhamento com a estratégia, na perspectiva quantitativa do modelo proposto.

A dimensão Gestão de Pessoas demonstra o resultado obtido por meio do sistema de avaliação de pessoas, GPC (Gestão de Pessoas por Competências). A avaliação é feita com relação ao grau apresentado para o perfil do cargo, sendo verificado se o gestor possui ou não as competências individuais necessárias para formar as competências organizacionais tidas como essenciais para a organização, observando-se o grau mínimo requerido para cada competência em relação ao cargo analisado, objetivando o alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais.

As competências corporativas são identificadas a partir da estratégia organizacional, de acordo com seus segmentos de negócios, e passam a nortear as ações que alavancam os resultados organizacionais. A partir das competências corporativas, identificam-se as competências das pessoas.

Para o grupo estudado por essa pesquisa, o gerente de relacionamento, as competências requeridas para esse cargo são: orientação ao cliente, orientação a resultados, negociação, trabalho em equipe, gestão de clientes e gestão de pessoas.

Faz-se então um mapeamento de competências, comparando-se o perfil de competências do cargo com o perfil de competências do empregado ocupante do cargo, de modo a subsidiar o gestor e o empregado a identificar o perfil final do empregado. O mapeamento é feito pelo gestor imediato, pelos subordinados, pelos pares e por automapeamento.

A etapa seguinte é a certificação das competências, que tem por finalidade identificar os *gaps* de competências, cujo objetivo é direcionar o desenvolvimento do empregado. O *gap* é entendido como a diferença entre o grau mínimo recomendado da competência para o cargo e o grau obtido pelo empregado. Gestor e subordinado conversam sobre o resultado da certificação, quando há um *feedback* ao subordinado. O resultado final, após um consenso entre empregado e gestor, é lançado no sistema de gerenciamento de seleção e desenvolvimento da organização.

Após a certificação, o gestor e o empregado devem elaborar um plano de desenvolvimento individual. O resultado da certificação alimenta o banco de competências da empresa, com o objetivo de prover os cargos de modo mais ágil, alocar empregados em projetos de acordo com suas competências, identificar potenciais sucessores e elaborar planos de



desenvolvimento corporativos, com base nos *gaps* identificados. Verifica-se que o banco de competências provê dados para os sistemas de incentivos da Organização B.

Tem-se então dois modelos da gestão definidos pela empresa. O organizacional, feito por meio do AVGestão, e o de pessoas, analisado pelo GPC.

Por meio do teste do modelo na Organização B, procurar-se-á analisar o alinhamento entre os resultados organizacionais e de pessoas, por intermédio do modelo proposto por esta pesquisa.

#### **6.4 Resultados da aplicação do modelo proposto na Organização B**

Conforme indicado anteriormente, os resultados do teste do modelo proposto estão organizados pela ordem das dimensões que o constituem: alinhamento com a estratégia, gestão de processos de avaliação e desdobramentos na vida profissional das pessoas.

Resumo geral do resultado do teste da organização B consta no apêndice H.

##### 6.4.1 Análise da dimensão alinhamento com a estratégia

A **dimensão alinhamento com a estratégia** compõe-se de duas perspectivas, a quantitativa e a qualitativa.

###### *6.4.1.1 Perspectiva quantitativa*

A tabela 9 sintetiza os resultados da avaliação, na perspectiva quantitativa, da dimensão alinhamento com a estratégia.

**TABELA 9 - DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO  
PERSPECTIVA QUANTITATIVA - ORGANIZAÇÃO B**

<u>SUBDIMENSÕES</u>	<b>Peso</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
<b>Subdimensão econômico-financeira</b>	<b>30%</b>	<b>40</b>	<b>120</b>
<b>Subdimensão clientes</b>	<b>15%</b>	<b>42</b>	<b>60</b>
<b>Subdimensão processos internos</b>	<b>15%</b>	<b>09</b>	<b>60</b>
<b>Subdimensão aprendizado e motivação</b>	<b>25%</b>	<b>34</b>	<b>100</b>
<b>Subdimensão responsabilidade socioambiental</b>	<b>15%</b>	<b>24</b>	<b>60</b>
<b>TOTAL</b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>149</u></b>	<b><u>400</u></b>

**Fonte: entrevistas**

Compreende-se da tabela 9 que, na **subdimensão econômico-financeira**, os resultados apresentados não traduzem metas de redução de custos, pois “a organização não possui metas para reduzir custos operacionais, que sejam quantificáveis, tendo apenas orientações para proceder dessa maneira.”

As metas de aumento de faturamento e de redução de inadimplência foram identificadas em nível de organização e de unidade, atingindo assim 50% da pontuação máxima para cada um desses itens.

Na dimensão Gestão do Crédito, as operações inadimplentes reduzem o valor das concessões feitas, demonstrando que a empresa está preocupada em estimular a redução da inadimplência. “Existe uma preocupação com a inadimplência, em virtude desses valores reduzirem a produção das concessões de crédito.”

Assim, a pontuação final da dimensão foi de 40 pontos dos 120 possíveis, perfazendo 33,33% da pontuação máxima. Cabe ressaltar que a Organização B deve estar atenta a esse resultado, pois trata-se de uma instituição de natureza financeira, que obteve baixo desempenho na subdimensão que melhor traduz seus objetivos organizacionais, devendo assim promover a melhoria nos itens identificados como inexistentes, e expandir os que existem em nível de organização e de unidade para equipes e indivíduos.

Na **subdimensão clientes**, as metas de expansão do número de clientes foram identificadas em nível de organização, unidade e equipe. No modelo da gestão de avaliação organizacional da Organização B existe um indicador denominado de expansão da base, que verifica exatamente esse item do modelo proposto.

Outro item analisado nessa subdimensão é inerente a metas de aumento do número de produtos por cliente, onde se verificou a existência da meta em nível de organização, unidade e equipe. “Existe um repasse das metas da equipe para o nível individual, mas não é visualizado no sistema de indicadores, tratando-se de uma divisão feita pela própria equipe.”

A pontuação final da subdimensão clientes foi de 42 pontos, dos 60 possíveis, que correspondem a 70% da pontuação total.

A **subdimensão processos internos** apresentou o menor índice percentual de verificação dos itens, com 15%. As metas de produtividade relacionadas ao tempo de execução dos processos internos foram identificadas apenas em nível de organização. Um dos entrevistados ressaltou a necessidade do cuidado com relação a essa mensuração, pois “o processo precisa ser ágil, desde que não comprometa a qualidade do resultado”.

A efetividade dos processos é medida no item conformidade, verificando se as operações efetuadas estão dentro das normas estabelecidas pela organização, mas não mensuram a eficiência desses processos, nem verificam o tempo de realização das tarefas em relação à produtividade, onde esse item de verificação não pontuou.

Na **subdimensão aprendizado e motivação**, os resultados apresentados não traduzem metas de melhoria de desempenho dos colaboradores, embora essa preocupação exista por parte de alguns gestores, conforme relato apresentado à pesquisadora. “Na gestão de pessoas por competências, o mapeamento dá os indicativos dos pontos a serem desenvolvidos pelo empregado, mas não existem metas organizacionais inerentes a tal fato.”

No item inerente a metas de aumento do grau de escolaridade, percebe-se que a organização está buscando melhoria do grau de escolaridade de seus colaboradores, por meio do programa interno de incentivo à graduação, de modo que os empregados podem pleitear o

benefício de custeio dos seus estudos, inscrevendo-se numa seleção que verifica a adequação do curso que o empregado pretende fazer aos propósitos organizacionais. “É feita uma seleção, com critérios de análise pré-estabelecidos e divulga-se uma lista contendo os nomes dos selecionados. Houve aumento significativo no número de vagas para pleitear custeio da graduação do ano de 2006 para 2007, o que demonstra o interesse da empresa com esse quesito.” Também existe custeio dos programas de pós-graduação, porém com volume de investimento menor, sendo a graduação o foco do programa.

Quanto ao clima organizacional, verificou-se a existência de metas de melhoria em nível de organização, de unidade e de equipe. “Na última pesquisa de clima organizacional, cujo resultado foi divulgado em junho/06, o item verificado como tendo pior índice, sendo, portanto, passível de melhoria imediata, foi relativo ao estresse dos colaboradores, principalmente nas agências, em virtude da atividade desenvolvida pelos empregados, o que acarreta desmotivação e um aumento no número de afastamentos por motivo de doença. A organização tem como um de seus objetivos ser uma das melhores empresas para se trabalhar, o que leva a crer que precisa haver um cuidado especial com o clima organizacional.”

O resultado final da subdimensão foi de 34 pontos, dos 100 possíveis, que correspondem a 34% da pontuação máxima. Melhorias nesse sentido devem ser promovidas, pois o resultado do aprendizado e da motivação das pessoas impacta diretamente no resultado organizacional. O alto índice de estresse dos empregados apresentado na pesquisa de clima organizacional deve ser trabalhado no sentido de implantar ações que revertam esse quadro, no menor tempo possível.

Finalmente, na última subdimensão, **responsabilidade socioambiental**, o índice obtido foi de 40%, com 24 pontos dos 40 possíveis. Foi considerada como a subdimensão mais recente na organização, onde os conceitos relativos ao tema ainda estão pouco internalizados para o corpo funcional. Há dúvidas quanto a ser um item que mereça toda a atenção por parte dos gestores. Muitos deles têm a percepção de que se trata de mais um modismo, como tantos outros que já aconteceram na instituição. Um dos entrevistados ressaltou que, independentemente do motivo que esteja levando as organizações a se preocuparem com esse assunto (projeção da

imagem, aumento de clientes etc), ele terá cada vez mais respaldo por parte da sociedade, portanto deverá ser motivo de preocupação dos gestores.

No item de verificação relativo à redução de desperdícios de recursos naturais, a meta existe em nível de organização, inclusive com um programa denominado de Melhores Práticas, preocupado com questões da responsabilidade socioambiental. Falta, porém, fazer com que o desdobramento dessa meta ocorra em nível de unidade e de equipe. As unidades são estimuladas a participarem do programa Melhores Práticas, mas não existe grande adesão a esse programa.

O item de verificação inerente a metas de melhoria da qualidade de vida das comunidades carentes foi identificado em nível de organização e de unidade. Existem projetos para desenvolver atividades dessa natureza em todas as regiões do País, em cada uma das 78 superintendências regionais, onde essas unidades deverão desenvolver um projeto social em uma comunidade carente a sua escolha, com o propósito de atingir os oito objetivos de desenvolvimento do milênio, vislumbrando a melhoria da qualidade de vida das populações menos favorecidas.

A pontuação geral da dimensão alinhamento com a estratégia perspectiva quantitativa, foi de 149 pontos, de um total de 400 possíveis, perfazendo 37,25% do total. Esse resultado demonstra que as práticas da gestão ainda precisam ser desenvolvidas e desdobradas, principalmente em nível de equipes e indivíduos. Constata-se que, na Organização B, melhorias devem ser implementadas em quase todas as subdimensões, principalmente na econômico-financeira e aprendizado e motivação, que obtiveram apenas 33,33% e 34%, respectivamente, da pontuação total. Observa-se ainda que as duas dimensões citadas são as que contribuem com o maior peso para a dimensão alinhamento com a estratégia perspectiva quantitativa, com 30% e 25% cada.

#### 6.4.1.2 *Perspectiva qualitativa*

A tabela 10 sintetiza os resultados da avaliação, na perspectiva qualitativa, da dimensão alinhamento com a estratégia.

**TABELA 10 - DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA  
PERSPECTIVA QUALITATIVA - ORGANIZAÇÃO B**

<u>SUBDIMENSÕES</u>	Peso	Pontuação	Pontuação Máxima
Subdimensão competências	60%	75	120
Subdimensão motivações	40%	40	80
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>115</b>	<b>200</b>

Fonte: entrevistas

Verifica-se na tabela 10 que, na **subdimensão competências**, a organização obteve 75 pontos dos 120 possíveis, perfazendo 62,50% da pontuação total. Dos oito itens verificados, três inexistem na organização. O primeiro deles é relativo à disseminação das competências organizacionais para a equipe, onde se observou que o perfil de competências individuais dos cargos é bem disseminado, mas as competências corporativas não são muito conhecidas.

Também não foram identificados vínculos entre os programas de desenvolvimento e capacitação dos empregados e os *gaps* identificados no processo avaliativo. “Na realidade há uma demora muito grande entre identificar os pontos de melhoria e desenvolver ações de capacitação nesse sentido. Muitas vezes, quando a ação de desenvolvimento ocorre, já não atende mais às necessidades identificadas anteriormente, pois as mesmas mudaram. Essa dissonância pode ser atribuída ao tamanho da organização, que requer ações para um quantitativo de pessoas elevado, sem muitas vezes dispor de estrutura para tal”.

Com respeito à elaboração de um plano de desenvolvimento para o empregado, em conjunto com o gestor, observou-se que o procedimento existe dentro do GPC, mas que na realidade o número dos gestores que elaboram esse plano é muito pequeno. “Grande parte dos gestores não elabora o plano de desenvolvimento, pulando essa etapa tão importante do processo.”

Complementando-se a análise da dimensão, tem-se a **subdimensão motivações**, que atingiu 50% da pontuação máxima, obtendo 40 pontos dos 80 possíveis. Verificam-se ações

organizacionais de reconhecimento e valorização das pessoas, como forma de motivá-las a ter sempre um bom desempenho, sendo esse o ponto mais forte analisado nessa subdimensão.

Ressalta-se, porém, que, apesar da pontuação obtida ser inerente a apenas metade dos pontos possíveis, a existência de quase todos os itens dessa subdimensão existe de uma forma parcial. Os entrevistados sugeriram que o modelo proposto fosse modificado, inserindo outra opção de resposta, além de verificar se a organização possui ou não possui o item, que seria possui parcialmente, onde a pontuação seria intermediária. A sugestão foi acatada e o formulário da entrevista modificado. Outra sugestão ocorreu em função da resposta negativa, quando deveria ser perguntado qual a causa provável da não-existência do item, para que houvesse um levantamento de motivos, tornando a análise qualitativa mais rica.

O resultado final apresentado pela perspectiva qualitativa da dimensão alinhamento com a estratégia foi de 115 pontos, dos 200 possíveis, correspondendo a 57,50% da pontuação total. A perspectiva qualitativa obteve resultado melhor do que a perspectiva quantitativa, que atingiu apenas 37,25% dos pontos possíveis.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 264 pontos, dos 600 possíveis, perfazendo 44% da pontuação total. Verifica-se que a perspectiva quantitativa apresenta maior potencial de melhoria para a qualidade das práticas da gestão, especialmente nas subdimensões econômico-financeira e aprendizado. A subdimensão econômico-financeira é a que causa maior preocupação, em virtude da natureza da instituição pesquisada ser financeira, o que leva a crer que deveria haver um resultado mais consistente nesse aspecto.

#### 6.4.2 Análise da dimensão gestão de processos de avaliação

A dimensão gestão de processos de avaliação também possui duas perspectivas: a quantitativa, que se refere ao aspecto organizacional, e a qualitativa, inerente a equipes e pessoas.

##### 6.4.2.1 *Perspectiva quantitativa*

A tabela 11 sintetiza os resultados da dimensão gestão de processos de avaliação na perspectiva quantitativa, inerentes à organização.

**TABELA 11 - DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO  
PERSPECTIVA QUANTITATIVA - ORGANIZAÇÃO B**

<b><u>SUBDIMENSÕES</u></b>	<b>Peso</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
<b>Subdimensão comunicação</b>	<b>30%</b>	<b>24</b>	<b>30</b>
<b>Subdimensão periodicidade</b>	<b>20%</b>	<b>15</b>	<b>20</b>
<b>Subdimensão análise comparativa</b>	<b>20%</b>	<b>13</b>	<b>20</b>
<b>Subdimensão participação</b>	<b>30%</b>	<b>24</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>76</u></b>	<b><u>100</u></b>

**Fonte: entrevistas**

Analisando-se a tabela 11, observa-se que a **subdimensão comunicação** obteve 80% dos pontos possíveis. Observou-se que a organização não pontuou em apenas um dos itens, referente à divulgação dos diferenciais competitivos organizacionais. Verificou-se como facilitadores da comunicação “os comunicados organizacionais para todos os empregados, que são inseridos diretamente na caixa postal de todos os usuários do sistema, o que melhora o processo de comunicação direta com o empregado, não dependendo de repasse da informação pela unidade.” As ferramentas da gestão existentes na intranet também foram identificadas como facilitadoras da comunicação, por serem facilmente acessadas e estarem disponíveis a todos os colaboradores.

Com relação à **subdimensão periodicidade**, dois itens foram verificados como existentes. O primeiro deles é relativo à periodicidade dos processos de avaliação do desempenho organizacional, onde se identificou a avaliação como feita mensalmente. O segundo item identificado refere-se às revisões dos processos de avaliação do resultado organizacional. Essa dimensão obteve 75% da pontuação total.

A **subdimensão análise comparativa** pontuou nos itens relativos à existência de indicadores-padrão e análise dos resultados das avaliações de desempenho organizacionais numa perspectiva histórica. “A análise numa perspectiva histórica se dá à medida que o instrumento utilizado para verificar a mensuração do resultado organizacional permite que se altere a data da avaliação, colocando o mês e o ano que se pretende analisar, podendo-se assim simular as comparações desejadas.”



Finalmente, a **subdimensão participação** obteve 80% da pontuação total, tendo sido identificados quatro dos cinco itens analisados, onde somente o item referente à capacitação promovida pela organização para utilizar as ferramentas de avaliação não foi verificado, em virtude de os entrevistados acharem que não há capacitação, mas sim material disponível aos interessados em buscar informações. “Disponibilizar as ferramentas de avaliação com um manual de instruções não é sinônimo de capacitação. Poucos são os gestores que recebem treinamento para esse tipo de ação.”

O resultado geral da perspectiva quantitativa, da dimensão gestão de processos de avaliação organizacional, obteve 76 pontos, dos 100 possíveis, perfazendo 76% do total. Pode-se considerar o resultado como satisfatório, indicando-se como melhoria a divulgação dos diferenciais competitivos para toda a organização, além de promover melhorias na capacitação dos colaboradores para utilização das ferramentas de avaliação.

#### 6.4.2.2 *Perspectiva qualitativa*

A tabela 12 sintetiza os resultados da dimensão gestão de processos de avaliação, na perspectiva qualitativa, inerentes a equipes e pessoas.

**TABELA 12 - DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO  
PERSPECTIVA QUALITATIVA - ORGANIZAÇÃO B**

<b><u>SUBDIMENSÕES</u></b>	<b>Peso</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
<b>Subdimensão <i>feedback</i></b>	<b>30%</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Subdimensão periodicidade</b>	<b>20%</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>Subdimensão análise comparativa</b>	<b>20%</b>	<b>0</b>	<b>20</b>
<b>Subdimensão participação</b>	<b>30%</b>	<b>15</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>55</u></b>	<b><u>100</u></b>

Fonte: entrevistas

Compreende-se da tabela 12 que a **subdimensão *feedback*** foi a única que obteve a integralidade dos pontos dessa dimensão. Verificou-se a existência de tal prática em algumas das observações feitas pelos entrevistados com relação a esse item, no sentido de que vários gestores

forneem *feedback*, mas que falta continuidade de ações que deveriam ser consequência do *feedback*. “Alguns gestores, apesar de uma grande mudança, ainda vêem o *feedback* como um acerto de contas e não como um processo que objetiva o crescimento da pessoa e consequentemente da organização, através da mudança de comportamentos e atitudes. Uma grande quantidade de gestores tem dificuldade em fornecer *feedback* e de elaborar um plano de desenvolvimento para o empregado”.

Mesmo com as observações feitas pelos respondentes da pesquisa, observou-se que o *feedback* é considerado uma prática organizacional, que vem sendo cada vez mais estimulada como parte do processo avaliativo.

Na **subdimensão periodicidade**, 50% dos pontos foram obtidos. O sistema de avaliação do desempenho das pessoas foi identificado como sendo realizado semestralmente, sem existir a possibilidade de revisão da avaliação, após seu registro ser efetuado no sistema.

Observou-se, pelos comentários feitos pelos respondentes da pesquisa, que não há uma preocupação em fazer um acompanhamento do desempenho dos colaboradores mais de perto. A maioria dos gerentes só tem essa preocupação quando a organização anuncia a proximidade do período avaliativo.

A **subdimensão análise comparativa** obteve 50% da pontuação total. Não foi verificada, para a gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas, o fornecimento dos resultados das avaliações inerente aos períodos anteriores, só podendo ser feita uma análise histórica desses resultados se o avaliado dispuser de cópia da avaliação anterior. “Esse é um dificultador do processo, pois sem o histórico das avaliações fica mais difícil acompanhar se houve ou não evolução do desempenho do empregado, nos pontos analisados anteriormente como deficitários e passíveis de melhoria, principalmente em virtude da mudança de superior hierárquico.”

Finalmente, na **subdimensão participação** identificou-se o fato de que os colaboradores fornecem sugestões de melhoria. Observou-se ainda que os canais de ouvidoria internos favorecem esse tipo de ação, já que as pessoas se acham mais à vontade para se manifestar, sem a necessidade de serem identificadas.

O item de verificação inerente à busca de aprimoramento na utilização das ferramentas de avaliação não foi percebido pelos entrevistados. “As pessoas não gostam de fazer o papel de avaliador e se sentem mais desconfortáveis ainda no papel de avaliado, portanto, não buscam melhorar esse processo e não se interessam em aprimorar o uso das ferramentas de avaliação.”

As perspectivas quantitativa e qualitativa dessa dimensão obtiveram resultados distintos, atingindo 76% e 55% dos pontos possíveis, respectivamente.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 131 pontos, dos 200 possíveis, perfazendo 65,50% da pontuação total. Observa-se que, nas duas perspectivas analisadas, melhorias devem ser implementadas no sistema de análise comparativa dos resultados da avaliação, especialmente nos condizentes aos resultados das avaliações das pessoas. O processo participativo também pode ser melhorado, com ações que estimulem os colaboradores a uma inserção mais ativa nesse contexto.

#### 6.4.3 Análise da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas

A dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas possui três subdimensões: sistemas de incentivos, fontes de avaliação de desempenho e recursos de apelação.

A tabela 13 sintetiza os resultados da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas.

**TABELA 13 - DIMENSÃO DESDOBRAMENTOS NA VIDA PROFISSIONAL DAS PESSOAS ORGANIZAÇÃO B**

<u>SUBDIMENSÕES</u>	Peso	Pontuação	Pontuação Máxima
Subdimensão sistemas de incentivos	50%	75	100
Subdimensão fontes de avaliação de desempenho	30%	45	60
Subdimensão recursos de apelação	20%	0	40
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>120</b>	<b>200</b>

Fonte: entrevistas

Compreende-se da tabela 13 que a **subdimensão sistemas de incentivos** obteve bom resultado, com 75 pontos dos 100 possíveis, perfazendo 75% da pontuação total. Observou-se que as demais dimensões impactam nos sistemas de avaliação de desempenho, no sistema de capacitação, no sistema de premiação e no sistema de promoção. Apenas o item relativo ao impacto causado no sistema de desligamento não foi identificado. “O impacto no sistema de capacitação não se dá individualmente, mas é verificado o *gap* corporativo inerente ao cargo, onde a organização procurará desenvolver uma capacitação para todos os integrantes daquele tipo de cargo.”

Com relação ao impacto no sistema de promoção, verificou-se que se trata de uma política recente dentro da Organização B. Até então, o sistema de avaliação de desempenho vinha sendo utilizado somente para promover o desenvolvimento das pessoas. Agora, utiliza-se o resultado tanto para as promoções salariais como para ascensão funcional.

O impacto no sistema de desligamento foi considerado inexistente. “Não sei se em virtude de tratar-se de uma empresa pública, não há como utilizar o sistema avaliativo para promover o desligamento de empregados. Existe perda de função comissionada, mas não há demissão.”

Na **sub-dimensão fontes da avaliação de desempenho**, a organização obteve 75% da pontuação total, com 45 pontos dos 60 possíveis. Verificou-se que a instituição dispõe de sistema avaliativo proveniente de múltiplas fontes: superior, subordinado, pares, além da auto-avaliação. A avaliação dos pares foi introduzida recentemente, no final de 2006, pois até então as avaliações eram feitas somente pelo superior hierárquico, pelos subordinados e pelo próprio avaliado. Houve a sugestão, por parte dos entrevistados, da inserção no modelo proposto por esta pesquisa, da auto-avaliação como item de verificação.

Finalmente, a última subdimensão, **recursos de apelação**, não foi identificada, pois não há na organização instâncias de apelação. “Apenas os canais da ouvidoria e viva voz podem ser utilizados com tal finalidade, mas não existe um canal específico para esse tipo de procedimento, até porque com a possibilidade do *feedback*, as pessoas devem discutir os pontos

inerentes ao resultado da avaliação de desempenho até que cheguem a um consenso sobre o que devem registrar como resultado final da avaliação.”

Assim a **avaliação final da dimensão** obteve 120 pontos, dos 200 possíveis, perfazendo 60% da pontuação total. Observa-se que a melhoria das práticas da gestão dessa dimensão podem ser inerentes ao impacto no sistema de desligamento, porém verifica-se que, em virtude de tratar-se de uma empresa pública, tal prática possui entraves que não permitem que o resultado do desempenho tenha tal finalidade. Sugere-se, então, utilizar esse resultado para promover programas de desenvolvimento dos empregados com desempenho insatisfatório.

Como **resultado geral da Organização B**, tem-se 515 pontos, dos 1000 pontos possíveis de serem atingidos, que correspondem a 51,50% da pontuação total. Essa pontuação enquadra a organização no limite inferior da categoria 3 do modelo matemático, que vai de 501 a 750 pontos, traduzindo assim o fato de que a organização possui práticas de alinhamento em consolidação, num estágio que está mudando da fase moderada para práticas em consolidação, ainda num estágio inicial, o que confirma o pré-diagnóstico empreendido, que supunha que a Organização B teria um nível moderado de alinhamento de indicadores de resultado organizacionais e de pessoas.

## 6.5 Organização C

A Organização C utiliza instrumentos de avaliação de desempenho desde a década de 1960, mas o aperfeiçoamento do processo avaliativo se deu em 1998 com a implementação do instrumento de avaliação de desempenho denominado Gestão do Desempenho Profissional (GDP), reformulado em 2004, e passou a ser baseado na gestão por competências, na avaliação 360 Graus e no BSC, objetivando a melhoria do desempenho organizacional e do desenvolvimento profissional. O BSC é utilizado para alinhar a gestão do desempenho à estratégia organizacional, adaptando as perspectivas propostas por Kaplan e Norton (BRANDÃO et al., 2005).

O GDP possui um placar de desempenho dividido em duas modalidades distintas, que são o placar da dependência, que só considera as metas e é inerente a cada unidade organizacional; e o placar do funcionário, que envolve metas e competências.

O placar de desempenho possui cinco perspectivas distintas, que são estratégias e operações, resultado econômico, satisfação dos clientes, comportamento organizacional e processos internos. Tais perspectivas se desdobram em duas dimensões, que são metas e fatores (competências) que, por sua vez, possuem pesos distintos, dependendo da estratégia traçada pela empresa para atingir o resultado organizacional.

As metas englobam os indicadores quantitativos de resultados, nos níveis organizacional, departamental e individual. Os fatores indicam as competências profissionais que a organização almeja e que estão descritas no modelo por meio de comportamentos observáveis. “As metas do placar do funcionário migram do placar da dependência”.

A avaliação, tanto organizacional como de pessoas, é feita semestralmente.

Conforme lecionam Brandão et al. (2005) um aspecto importante do modelo é o balanceamento de pesos entre as cinco perspectivas do desempenho, o que se coaduna com o modelo proposto por este trabalho. Se a estratégia corporativa apontar a necessidade de aumentar o retorno sobre o patrimônio, por exemplo, eleva-se o peso da perspectiva resultado econômico.

Os pesos também são balanceados entre as dimensões metas e fatores (competências), de acordo com o cargo ocupado pelo avaliado, que, se tiver numa posição gerencial, terá maior peso atribuído à dimensão metas, enquanto a dimensão fatores tem um peso maior para os cargos técnicos.

Ao final do semestre, o resultado do desempenho é mostrado por meio da ferramenta “placar de desempenho”, onde podem ser visualizadas as perspectivas, dimensões, pesos, a origem das informações e a composição da pontuação final (BRANDÃO et. al, 2005, p. 7).

As informações produzidas pelo placar de desempenho fornecem subsídios para outros processos de recursos humanos, como treinamento e ascensão profissional, muito semelhante ao que ocorre na subdimensão sistemas de incentivos da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas, do modelo proposto por esta pesquisa.

## 6.6 Resultados da aplicação do modelo proposto na Organização C

Os resultados do teste do modelo proposto estão organizados pela ordem das dimensões que o constituem: alinhamento com a estratégia, gestão de processos de avaliação e desdobramentos na vida profissional das pessoas.

Resumo geral do resultado do teste consta no apêndice I.

### 6.6.1 Análise da dimensão alinhamento com a estratégia

Conforme indicado, a dimensão alinhamento com a estratégia compõe-se de duas perspectivas, a quantitativa e a qualitativa.

#### 6.6.1.1 *Perspectiva quantitativa*

A tabela 14 sintetiza os resultados da avaliação, na perspectiva quantitativa, da dimensão alinhamento com a estratégia.

**TABELA 14 - DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA  
PERSPECTIVA QUANTITATIVA - ORGANIZAÇÃO C**

<u>SUBDIMENSÕES</u>	<b>Peso</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
Subdimensão econômico-financeira	<b>30%</b>	<b>96</b>	<b>120</b>
Subdimensão clientes	<b>15%</b>	<b>42</b>	<b>60</b>
Subdimensão processos internos	<b>25%</b>	<b>30</b>	<b>60</b>
Subdimensão aprendizado e motivação	<b>15%</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
Subdimensão responsabilidade socioambiental	<b>15%</b>	<b>09</b>	<b>60</b>
<b>TOTAL</b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>197</u></b>	<b><u>400</u></b>

Fonte: entrevistas

Compreende-se da tabela 14 que a **subdimensão econômico-financeira** obteve o melhor resultado das cinco subdimensões que compõem a dimensão alinhamento com a estratégia, perspectiva quantitativa, com 96 pontos, dos 120, perfazendo 80% da pontuação máxima, demonstrando que o foco organizacional está voltado para os resultados financeiros, o

que é plausível em virtude de a natureza da organização pesquisada ser financeira. No modelo de avaliação de desempenho da Organização C, existe a dimensão resultado econômico, condizente com a subdimensão econômico-financeira do modelo proposto.

As metas de aumento de faturamento foram identificadas em nível de organização, de unidade, de equipe e de pessoas, atingindo a integralidade da pontuação.

As metas de redução de custos operacionais e de inadimplência foram verificadas em nível organizacional, de unidade e de equipe, obtendo peso de 70% nesses dois itens.

Na **subdimensão clientes**, 70% da pontuação máxima são obtidos, com 42 pontos de um total de 60 possíveis. Os dois itens de verificação dessa subdimensão, metas de expansão do número de clientes e metas de aumento da aquisição do número de produtos por cliente foram identificados em nível de organização, de unidade e de equipe. “Tais metas podem chegar a nível individual, quando o gestor da equipe divide a meta da unidade entre seus colaboradores, onde a maioria dos gestores procede dessa forma, mas ela não é quantificada no sistema de forma individual, onde são feitos acordos de trabalho e de equipe. O acordo de trabalho é feito da seguinte forma: o gestor recebe a meta da equipe e a divide entre os seus colaboradores, estipulando, por exemplo, que João terá a meta individual de venda de 6 seguros e Maria ficará com 4 seguros. Cada gestor utiliza critérios próprios, de acordo com as características do grupo.”

A metade dos pontos é obtida na **subdimensão processos internos**. O primeiro item de verificação, relativo a metas de produtividade relacionadas ao tempo de execução dos processos internos, obteve percentual de 70%, tendo sido identificado em nível organizacional, de unidade e de equipe. O segundo item, inerente a metas relacionadas à qualidade e à eficácia do processo, pontuou apenas em nível de organização, obtendo assim um percentual de 30% da pontuação. Um dos entrevistados ressaltou que “não adianta só desenvolver os processos em tempo hábil, tem que se preocupar com a qualidade da venda e/ou do serviço prestado, pois se não for feito dessa maneira, haverá desperdício de tempo e de esforços para corrigir as falhas, que impactarão negativamente no conceito e na imagem da empresa”.

Na **subdimensão aprendizado e motivação**, os resultados relativos a metas de aumento do grau de escolaridade e da melhoria do desempenho dos colaboradores existem em



nível organizacional, tendo essa subdimensão obtido 20 pontos, dos 100 possíveis, perfazendo 20% da pontuação total.

A preocupação com o aumento do nível de escolaridade dos empregados ocorre, principalmente, com relação à graduação. A organização financia entre 40 e 80% do curso escolhido, dependendo da área de interesse. “Existe um processo seletivo interno que recebe inscrições dos interessados, com número de vagas pré-estabelecido, onde é feita uma análise entre o curso que o empregado pretende fazer e a relação com as áreas e competências que a empresa deseja desenvolver. O empregado tem que estar matriculado no curso e a organização não financia cursos seqüenciais, apenas os de graduação reconhecidos pelo MEC e que obtenham um bom conceito de desempenho. Há uma classificação mínima para que a faculdade seja aceita como integrante do programa”.

A organização C está com uma experiência nova, na tentativa de aumentar a escolaridade de seus funcionários, em especial daqueles que residem fora das cidades maiores, onde não há universidades. Trata-se do curso de Administração à Distância. Há também financiamento de cursos de pós-graduação, mas numa escala bem mais reduzida, sendo a graduação o foco principal da elevação da escolaridade.

Percebe-se a preocupação com relação a metas de melhoria do desempenho dos colaboradores em nível organizacional. “A melhoria do desempenho está mais sistematizada. Para o primeiro semestre de 2007 foi criada uma nova ferramenta denominada de plano de desenvolvimento de competências (PDC), com o objetivo de melhorar o desempenho de todos os colaboradores da empresa.”

Com relação ao clima organizacional, a pesquisa que era feita sobre o tema foi suspensa há cerca de um ano e meio para revisão. “Quando existia, a pesquisa de clima era feita em nível de organização e de unidade.” Segundo o entrevistado, ela está sendo reformulada e deve voltar a ser feita no ano de 2007, sob nova perspectiva; portanto, esse item não pontuou.

Finalmente, tem-se a **subdimensão responsabilidade socioambiental**, que obteve o menor índice percentual das cinco subdimensões, conquistando 9 pontos dos 60 possíveis, o que representa um percentual de 15%. Observou-se que essa é uma preocupação existente no nível

institucional e que deverá ter resultados melhores nas próximas avaliações, já que se trata de uma tendência de avaliação mundial.

No item de verificação inerente à redução de desperdícios de recursos naturais, “a empresa está lançando o programa ECO-eficiência, que está em desenvolvimento e será lançado de forma institucional, estando atualmente na fase de implantação. No momento existem iniciativas isoladas de unidades e gestores que possuem preocupação com os recursos ambientais, mas a empresa quer que essa questão seja vista por todos que fazem a organização, como de extrema relevância. Trata-se de uma mudança cultural, portanto acontecerá de forma mais lenta”.

Com relação a metas de melhoria da qualidade de vida das comunidades carentes, os entrevistados não verificaram esse tipo de meta na organização. A Organização C tem uma fundação, que existe há dez anos e faz trabalhos nessa área. Portanto, o trabalho com comunidades carentes está mais voltado para a Fundação do que para a Organização C.

A pontuação geral da dimensão alinhamento com a estratégia perspectiva quantitativa foi de 197 pontos, de um total de 400 possíveis, perfazendo 49,25% da pontuação total. Esse resultado demonstra que as práticas da gestão, relativas aos itens verificados nessa dimensão, precisam ser desdobradas em nível de equipe e de indivíduos. As subdimensões que merecem maior atenção por parte da Organização C são as do aprendizado e motivação e da responsabilidade socioambiental, que atingiram apenas 20% e 15%, respectivamente, do total de pontos possíveis. Sugere-se então identificar os itens não analisados como existentes na organização, ou existentes apenas em nível organizacional, para implementar ações de melhoria que possam incrementar esses resultados.

#### *6.6.1.2 Perspectiva qualitativa*

A tabela 15 sintetiza os resultados da avaliação, na perspectiva qualitativa, da dimensão alinhamento com a estratégia.

**TABELA 15 - DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA  
PERSPECTIVA QUALITATIVA - ORGANIZAÇÃO C**

<u>SUBDIMENSÕES</u>	Peso	Pontuação	Pontuação Máxima
Subdimensão competências	60%	120	120
Subdimensão motivações	40%	48	80
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>168</b>	<b>200</b>

Fonte: entrevistas

Verifica-se na tabela 15 que a **subdimensão competências** obteve a integralidade dos pontos possíveis, perfazendo 100% da pontuação total, Observa-se que tal pontuação pode ser fruto de um dos modelos utilizados para compor o sistema avaliativo da Organização C, que é a gestão por competências.

De acordo com o item de verificação que averigua a existência de percentuais distintos para cada competência, conforme o grau de importância de cada uma dessas competências para o alcance dos resultados organizacionais, a Organização C “atribui pesos diferentes para cada cargo, com o objetivo de alinhar o desempenho das pessoas às estratégias organizacionais.”

A organização possui competências profissionais que se dividem em: fundamentais - aquelas exigidas para todos os que trabalham na organização, independentemente do tipo de cargo que ocupem e são em número de dez; gerencias - exigidas apenas para os cargos de gestão e são cinco; e específicas - que diferem de acordo com o tipo de cargo ocupado.

Em contrapartida, a **subdimensão motivações** atingiu 60% da pontuação máxima, com 48 pontos dos 80 possíveis. As ações de promoção da qualidade de vida por parte dos gestores ainda precisam ser mais desenvolvidas, embora esse seja um dos itens analisados na avaliação de desempenho da Organização C. “Alguns gestores se preocupam com os resultados e com a forma de atingi-los, outros não têm essa preocupação de forma evidenciada, mas há uma evolução nesse sentido, pois a empresa está fazendo com que os gestores sejam avaliados de acordo com os resultados apresentados, mas a forma como esse resultado é obtido também tem importância fundamental para que o mesmo seja consistente”.

Sobre o item qualidade de vida no trabalho, um dos entrevistados esclareceu que “no final de 2005 a empresa fez um teste sobre um programa piloto que envolveu 30 agências em várias regiões do Brasil. Esse programa deverá ser institucionalizado em 2007.” No momento não existe nenhuma ação institucional sobre esse assunto.

O resultado final apresentado pela perspectiva qualitativa da dimensão alinhamento com a estratégia foi de 168 pontos, dos 200 possíveis, correspondendo a 84% da pontuação total. Verifica-se, então, que a perspectiva qualitativa obteve resultado melhor do que a perspectiva quantitativa, que atingiu apenas 49,25% dos pontos possíveis.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 365 pontos, dos 600 possíveis, perfazendo 60,83% da pontuação total. Verifica-se que a perspectiva quantitativa apresenta maior potencial de melhoria para a qualidade das práticas da gestão, especialmente nas subdimensões aprendizado e responsabilidade socioambiental. A subdimensão aprendizado e motivação precisa ser revista, pois muitos dos itens de verificação foram avaliados como inexistentes, a exemplo da pesquisa de clima organizacional.

## 6.6.2 Análise da dimensão gestão de processos de avaliação

A dimensão gestão de processos de avaliação também possui duas perspectivas: a quantitativa, que se refere ao aspecto organizacional, e a qualitativa, inerente a equipes e pessoas.

### 6.6.2.1 *Perspectiva quantitativa*

A tabela 16 sintetiza os resultados da dimensão gestão de processos de avaliação na perspectiva quantitativa, inerentes à organização.

**TABELA 16 - DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO  
PERSPECTIVA QUANTITATIVA - ORGANIZAÇÃO C**

<u>SUBDIMENSÕES</u>	<b>Peso</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
Subdimensão comunicação	30%	24	30
Subdimensão periodicidade	20%	20	20
Subdimensão análise comparativa	20%	20	20
Subdimensão participação	30%	24	30
<b>TOTAL</b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>88</u></b>	<b><u>100</u></b>

Fonte: entrevistas

Na análise da tabela 16, constata-se que a **subdimensão comunicação** obteve 24 pontos de um total de 30, perfazendo 80% da pontuação total. O item referente à divulgação dos diferenciais competitivos não foi identificado como existente.

A integralidade dos pontos é obtida na **subdimensão periodicidade**, onde a avaliação organizacional tem periodicidade definida e é realizada semestralmente. “Os processos de revisão de desempenho são realizados quando há necessidade de correção de rumo, ajustando-se o desempenho às estratégias organizacionais, que são modificadas de acordo com as macro diretrizes da empresa, que se alteram em função do ambiente externo e interno.”

A **subdimensão análise comparativa** também obteve a pontuação máxima, com 100% dos pontos possíveis. Observou-se que existem indicadores-padrão e a análise dos resultados das avaliações de desempenho organizacionais é realizada numa perspectiva histórica, podendo-se alterar o ano no sistema e verificar o resultado obtido para o período de interesse.

Cabe ressaltar o fato de que, com relação à comparação com indicadores de outras empresas, percebeu-se que a Organização C possui uma área que trabalha especificamente com investigação competitiva, demonstrando assim a preocupação em acompanhar o que está sendo desenvolvido no mercado.

Finalmente, na **subdimensão participação**, o índice obtido foi de 80% da pontuação total, com 24 pontos dos 30 possíveis. Apenas no item referente à facilidade de compreensão e

simplicidade dos índices, os respondentes verificaram certo grau de dificuldade de compreensão, podendo haver uma melhoria no entendimento desses índices, para facilitar o seu uso, o que estimulará a participação dos colaboradores.

Com relação à negociação de metas, existe o acordo de trabalho, feito entre gestores e subordinados, objetivando a realização das estratégias organizacionais de acordo com as competências de cada colaborador. “A negociação existe e é feita de forma constante, adaptando o desempenho individual às necessidades organizacionais. A equipe discute a melhor maneira de atingir os resultados que a organização espera de cada equipe e verifica como pode alcançá-lo por meio da participação das pessoas.”

O resultado geral da perspectiva quantitativa da dimensão gestão de processos de avaliação organizacional, obteve 88 pontos, dos 100 possíveis, perfazendo 88% da pontuação total. Indica-se, como ponto a ser desenvolvido nessa dimensão, a melhoria do entendimento das fórmulas matemáticas utilizadas para efetuar os cálculos que traduzirão o desempenho organizacional. Percebeu-se que algumas dessas fórmulas são de entendimento difícil, o que dificulta a análise dos empregados, diminuindo assim a sua participação no processo.

#### 6.6.2.2 *Perspectiva qualitativa*

A tabela 17 sintetiza os resultados da dimensão gestão de processos de avaliação, na perspectiva qualitativa, inerentes a equipes e pessoas.

**TABELA 17 - DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO  
PERSPECTIVA QUALITATIVA - ORGANIZAÇÃO C**

<u>SUBDIMENSÕES</u>	<b>Peso</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
<i>Subdimensão feedback</i>	<b>30%</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<i>Subdimensão periodicidade</i>	<b>20%</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<i>Subdimensão análise comparativa</i>	<b>20%</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<i>Subdimensão participação</i>	<b>30%</b>	<b>20</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>80</u></b>	<b><u>100</u></b>

Fonte: entrevistas

Compreende-se da tabela 17 que a totalidade dos pontos foi obtida na **subdimensão *feedback***. Observou-se que essa é uma prática comum na organização, identificando-a como fazendo parte da cultura organizacional. “Não há como o gestor não promover o *feedback* com relação a seus subordinados, pois os próprios colaboradores assumem uma postura de cobrança nesse sentido, em virtude de estarem habituados com tal prática. Isto não quer dizer que alguns gestores não sintam dificuldade nessa ação, mas precisam buscar desenvolver essa habilidade.”

Em contrapartida, na **subdimensão periodicidade**, o percentual atingido é de 50% da pontuação total. A periodicidade das avaliações das pessoas é semestral, coincidindo com o mesmo período da avaliação do desempenho organizacional.

Com relação à revisão dos processos avaliativos das pessoas, esse item não foi identificado como sendo uma sistemática organizacional, a não ser que ocorra um caso isolado, completamente atípico.

A **subdimensão análise comparativa** obteve a integralidade dos pontos, pois a organização possui análise histórica das avaliações dos seus colaboradores. Para efeitos de utilização dessas avaliações como subsídio para os sistemas de promoção ou ascensão funcional, a empresa considera a pontuação das três últimas avaliações do empregado no placar de desempenho profissional.

Na **subdimensão participação**, 66,67% da pontuação total foram registrados. Verificou-se que os empregados fornecem sugestões de melhoria. Como exemplo, tem-se a elaboração do novo sistema de avaliação de desempenho, fundamentado nas sugestões dos colaboradores. “Houve um fórum de gestão de pessoas realizado em 2003 com empregados de todo o país, onde foi formado um grupo de trabalho multidisciplinar situacional que apresentou propostas para aprimorar o modelo de avaliação de desempenho, levando em conta as sugestões dos empregados participantes do fórum. Entre as sugestões apresentadas destaca-se a adoção da avaliação por múltiplas fontes, pois até então a avaliação da empresa era realizada unicamente pelo superior hierárquico, o que acarretava uma subjetividade muito grande nos resultados.”

O item de verificação inerente à busca de aprimoramento na utilização das ferramentas de avaliação não foi percebido pelos entrevistados.

Com relação ao engajamento do avaliador na avaliação dos seus pares, apesar de ter sido uma sugestão dos próprios empregados no fórum da gestão de pessoas, não há a obrigatoriedade desse tipo de avaliação.

As perspectivas quantitativa e qualitativa dessa dimensão obtiveram resultados similares, atingindo 88% e 80% dos pontos possíveis, respectivamente.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 168 pontos, dos 200 possíveis, perfazendo 84% da pontuação total. Observa-se que, apesar de o índice obtido nas duas perspectivas analisadas ter sido satisfatório, a subdimensão participação possui pontos a serem desenvolvidos tanto na perspectiva quantitativa como qualitativa.

### 6.6.3 Análise da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas

A dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas é composta por três subdimensões distintas, que são os sistemas de incentivos, as fontes de avaliação de desempenho e os recursos de apelação.

A tabela 18 sintetiza os resultados da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas.

**TABELA 18 - DIMENSÃO DESDOBRAMENTOS NA VIDA PROFISSIONAL DAS PESSOAS ORGANIZAÇÃO C**

<u>SUBDIMENSÕES</u>	<b>Peso</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
Subdimensão sistemas de incentivos	<b>50%</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
Subdimensão fontes de avaliação de desempenho	<b>30%</b>	<b>45</b>	<b>60</b>
Subdimensão recursos de apelação	<b>20%</b>	<b>0</b>	<b>40</b>
<b>TOTAL</b>	<b><u>100%</u></b>	<b><u>95</u></b>	<b><u>200</u></b>

**Fonte: entrevistas**

Compreende-se da tabela 18 que a **subdimensão sistemas de incentivos** obteve 50% da pontuação máxima. Percebeu-se que “os resultados das avaliações de desempenho impactam



no sistema de capacitação e de promoção, não tendo impacto sobre o sistema de desligamento, que já ocorreu no passado. Houve uma mudança de propósitos, onde o objetivo atual da gestão do desempenho é desenvolver as competências para o atingimento das metas organizacionais e não a punição dos empregados que não apresentam resultados considerados satisfatórios.”

A criação do Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) veio justamente ao encontro do anseio de desenvolver as competências dos empregados. Os avaliados que obtiverem nota inferior a 3,5 na avaliação devem estabelecer seu PDC, compartilhando-o com seu gestor imediato.

As informações originadas pelo placar de desempenho fornecem subsídios à educação corporativa, com relação ao levantamento das necessidades de treinamento; de ascensão profissional, por meio de concorrências internas a cargos comissionados; de orientação profissional e de reconhecimento.

Na **subdimensão fontes da avaliação de desempenho**, o resultado obtido corresponde a 75% da pontuação total, com 45 pontos dos 60 possíveis. O sistema avaliativo é proveniente de três fontes - superior, subordinado e pares - além da auto-avaliação, sendo obrigatória somente a avaliação do superior hierárquico.

“O sistema avaliativo da empresa funciona da seguinte forma: há obrigatoriedade de avaliação pelo superior hierárquico, mas a avaliação dos subordinados, dos pares e a auto-avaliação é opcional. O que ocorre é que se a avaliação for feita apenas pelo superior, terá peso de 100%, se incluir o subordinado, cada qual fica com peso de 50%, se incluir a auto-avaliação e a avaliação dos pares, cada avaliação tem peso de 25%, ou seja, o peso da avaliação é distribuído equitativamente de acordo com a quantidade de avaliadores”. Como sugestão, um dos entrevistados mencionou a necessidade da obrigatoriedade da avaliação de múltiplas fontes, para que a mesma fosse feita por todos os empregados, ou que tivesse pelo menos um percentual maior de obrigatoriedade. “Quem não faz sua própria avaliação está dando margem para que a avaliação do seu gestor imediato tenha peso de 100%, o que pode significar uma única visão sobre o seu desempenho, distorcida ou não.”

Sugeriu-se adicionar ao modelo proposto o item de verificação relativo à auto-avaliação, pois não consta do modelo e é considerada de extrema relevância, já que contempla a percepção do próprio avaliado, permitindo a comparação da óptica deste com a percepção dos demais avaliadores.

Finalmente, tem-se a **subdimensão recursos de apelação**, que não foi identificada, não havendo na organização instâncias de apelação.

Assim, a **avaliação final da dimensão** obteve 95 pontos, dos 200 possíveis, perfazendo 47,50% da pontuação total. Observa-se que o potencial de melhoria para a qualidade das práticas da gestão dessa dimensão refere-se aos sistemas de incentivos e da obrigatoriedade de a avaliação proceder de múltiplas fontes e não apenas do superior hierárquico.

Como **resultado geral da Organização C**, tem-se 628 pontos, dos 1000 pontos possíveis de serem atingidos, que correspondem a 62,80% da pontuação total. A pontuação final apresentada pela Organização C, enquadra-a na categoria 3, cuja faixa de pontuação vai 501 a 750 pontos, revelando que a empresa possui práticas da gestão em consolidação.

Verifica-se, então, que o pré-diagnóstico que enquadrava a Organização C nas categorias 1 ou 2 do modelo proposto, apresentando o fraco ou moderado, não foi confirmado. Na percepção da pesquisadora, tal fato ocorreu em virtude do aprimoramento do modelo da gestão de desempenho, totalmente reformulado a partir de 2004, com base nas sugestões dos próprios empregados e do grupo de trabalho multidisciplinar formado com a finalidade de criar um modelo que fosse mais aprimorado e que buscasse identificar o alinhamento das estratégias organizacionais ao desempenho das pessoas. Como a Organização C possui um quantitativo elevado de empregados, os resultados demoram a ser identificados de modo mais sólido, tendo essa mudança realmente sido percebida a partir de 2006, com a consolidação de tais práticas.

## **6.7 Conclusões sobre o modelo proposto**

Com base nas informações coletadas nas entrevistas realizadas nas Organizações A, B e C, percebeu-se que a ferramenta é sensível às três dimensões do modelo proposto.

A maioria dos entrevistados ressaltou a necessidade de se adaptar os itens de verificação aos cargos em análise, de acordo com as características de cada espaço ocupacional dentro da organização, sendo essa condição primordial para que o modelo proposto traduza a realidade organizacional.

A relevância dos sistemas de pesos também foi abordada, sendo sugerido que os mesmos sejam modificados de acordo com as estratégias das empresas, já que tais estratégias também são alteradas conforme o ambiente externo e interno da organização. Assim, se a empresa quiser dar maior ênfase ao aspecto econômico-financeiro, deverá elevar o peso da subdimensão econômico-financeira. Se o propósito for estimular o aprendizado dos colaboradores, deve-se aumentar o peso dessa subdimensão, procedendo de acordo com os interesses estratégicos.

Com relação aos itens de verificação, cuja pontuação estabelecida era zero, para o item inexistente e 1,00 para o item verificado, houve uma modificação no modelo originalmente proposto. Após a realização da pesquisa, atribui-se uma pontuação intermediária de 0,25, quando o item era pouco freqüente, de 0,50 quando existia algumas vezes, de 0,75 quando era verificado na maioria das vezes e 1,00, quando sempre identificado. Ressalta-se que na coleta de dados esses níveis não foram abordados, mas incluídos no modelo proposto por ocasião da revisão dos resultados dos respondentes e por sugestão da banca examinadora na etapa de qualificação do trabalho. Essa subdivisão proporciona respostas mais fidedignas, refletindo de forma positiva no sistema de pesos.

O enquadramento das organizações nas quatro categorias do modelo proposto também foi discutido. A Organização A ficou no limite superior, a Organização B no limite inferior e a Organização C no nível intermediário da categoria 3.

Verifica-se a necessidade de analisar o resultado quantitativo também de maneira qualitativa, pois a diferença de um ponto, que separa as categorias, não quer dizer que uma organização que obtenha 750 pontos, enquadrada na categoria 3, esteja em nível de alinhamento em consolidação, enquanto a organização que obteve 751 pontos e pertença à categoria 4, esteja com o alinhamento em nível avançado. O que é preciso analisar são os fatores que levaram a essa

pontuação. As categorias devem então servir de parâmetro de análise e não para engessar o modelo.

O resultado final apresentado pelas Organizações A, B e C está disposto na tabela 19, de acordo com as três dimensões do modelo proposto, com o objetivo de propiciar análise comparativa de tais resultados.

**TABELA 19 - MODELO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL –  
Comparativo do resultado apresentado pelas Organizações A, B e C**

<b><u>DIMENSÕES</u></b>	<b><u>ORGANIZAÇÃO</u></b>	<b><u>ORGANIZAÇÃO</u></b>	<b><u>ORGANIZAÇÃO</u></b>
	<b><u>A</u></b>	<b><u>B</u></b>	<b><u>C</u></b>
<b>1 ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA</b>	<b><u>451</u></b>	<b><u>264</u></b>	<b><u>365</u></b>
Alinhamento com a estratégia – perspectiva quantitativa	252	149	197
Alinhamento com a estratégia – perspectiva qualitativa	169	115	168
<b>2 GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO</b>	<b><u>184</u></b>	<b><u>131</u></b>	<b><u>184</u></b>
Gestão de processos de avaliação organizacional – perspectiva quantitativa	94	76	88
Gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas – perspectiva qualitativa	90	55	80
<b>3 DESDOBRAMENTOS NA VIDA PROFISSIONAL DAS PESSOAS</b>	<b><u>115</u></b>	<b><u>120</u></b>	<b><u>95</u></b>
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>	<b><u>720</u></b>	<b><u>515</u></b>	<b><u>628</u></b>

Fonte: entrevistas

Verifica-se na tabela 19 que a Organização A apresentou o melhor resultado dentre as empresas pesquisadas, obtendo o maior índice de pontuação nas dimensões alinhamento com a estratégia e gestão de processos de avaliação, sendo que nessa dimensão obteve resultado igual ao da Organização C. A Organização A ficou enquadrada na categoria 3, com pontuação total de 720 pontos, muito próxima da pontuação necessária para mudança de faixa para a categoria 4, o que leva a crer que o nível de alinhamento está passando para o nível avançado.

A Organização B obteve a melhor pontuação na dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas, ficando com a menor pontuação nas outras duas dimensões. Ficou

enquadrada no limite inferior da categoria 3, com 515 pontos, percebendo-se que o nível de alinhamento está saindo do nível moderado e passando a estar no faixa inicial do alinhamento em consolidação, o que denota que a organização deve buscar aprimoramento maior das práticas de gestão.

Com relação à Organização C, o melhor resultado apresentado foi inerente à dimensão gestão de processos de avaliação, ficando com a mesma pontuação da Organização A. A Organização C também ficou enquadrada na categoria 3, numa posição mediana, com total de 628 pontos, analisando-se, deste modo, o fato de que o nível de alinhamento está em consolidação, porém num estágio mais desenvolvido que o da Organização B. Ressalta-se que a Organização C foi a única que apresentou resultado divergente do pré-diagnóstico efetuado, que a enquadrava nas categorias 1 ou 2 do modelo proposto, apresentando, portanto, resultados melhores do que os estimados.

Observa-se, então, que as três organizações pesquisadas ficaram enquadradas na categoria 3, porém com nível de alinhamento em consolidação, porém em estágios distintos da faixa de pontuação. Ressalta-se que a Organização A, apesar de estar enquadrada na mesma categoria das outras duas organizações, encontra-se num nível mais avançado, pois o alinhamento entre indicadores de resultados organizacionais e de pessoas aparece de maneira mais nítida por meio dos resultados apresentados.

A Organização C está na mesma categoria da Organização B, mas também possui alinhamento mais consolidado, o que leva a se concluir que, mesmo que as organizações pertençam a uma mesma categoria, a análise qualitativa dos dados apresentados faz com que o pesquisador observe diferenças entre as empresas, que sugiram práticas da gestão mais elaboradas.

## 7 CONCLUSÃO

A gestão de resultados é um dos maiores desafios da Administração moderna. A consecução das estratégias organizacionais depende, em grande medida, da capacidade de implementar sistemas integrados da gestão de desempenho que dêem conta do conjunto de fatores formadores dos resultados, como também dos desdobramentos destes em todos os níveis da organização.

Assim, o estudo das conexões entre a gestão estratégica e a avaliação de desempenho das pessoas é bastante discutido no meio acadêmico, em virtude da importância de se ter indicadores de resultados, tanto organizacionais como de pessoas, que traduzam a realidade organizacional de forma a permitir aos gestores um processo decisório fundamentado em bases sólidas.

Verificou-se, então, a necessidade de desenvolver um modelo diagnóstico que permita aferir o nível de alinhamento entre o complexo de indicadores de resultados organizacionais e o sistema de avaliação de desempenho de pessoas para dotar as empresas de um instrumento que fortaleça a tomada de decisão, contribuindo para o estabelecimento de modelos da gestão mais competitivos e permita a reflexão para a melhoria das práticas.

A proposição do modelo foi feita com base na revisão teórica sobre os modelos e sistemas de desempenho, tanto quantitativos como qualitativos, apresentados nos capítulos 2 e 3.

Dessa forma, os resultados da pesquisa foram tratados qualitativamente e convertidos em escala numérica, por meio do modelo matemático, baseado em pesos e permite classificar as empresas pesquisadas em categorias, conforme o nível de alinhamento identificado por meio das entrevistas semi-estruturadas. Tais entrevistas foram realizadas com os representantes técnicos das áreas de planejamento e recursos humanos das Organizações A, B e C, que contribuíram com sugestões ao modelo.

Assim, a problemática que dimensiona esta pesquisa propôs **verificar a pertinência da concepção um instrumento diagnóstico, que permita avaliar a congruência entre os indicadores de resultados organizacionais e de pessoas.**

Pressupôs-se que o alinhamento não é regra, pois a gestão de RH muitas vezes se encontra dissociada das atividades-fim da organização, ficando à margem da gestão estratégica.

Com base nesta realidade, testou-se o modelo proposto nas instituições financeiras federais da cidade de Fortaleza, para o cargo de gerente de relacionamento, efetuando-se previamente um pré-diagnóstico. Verificou-se, então, que a Organização A parecia ter bom nível de alinhamento de indicadores de resultado organizacionais e de pessoas, supondo-se portando que tal organização estaria enquadrada nas categorias 3 ou 4 do modelo proposto. A Organização B apresentou indicativo de que tais práticas estariam em consolidação, supondo-se que estaria enquadrada na categoria 2 ou 3. A Organização C teve indicativo de que as práticas eram pouco desenvolvidas, supondo-se que seu enquadramento estaria na categoria 1 ou 2.

**O primeiro e o segundo objetivos específicos buscaram empreender pesquisas bibliográficas no âmbito da gestão estratégica e suas conexões com o sistema de avaliação de desempenho das pessoas e no âmbito da avaliação de desempenho das pessoas e suas conexões com a gestão estratégica.**

O modelo proposto foi elaborado e fundamentado com base nos modelos apresentados pela literatura sobre os sistemas de indicadores de desempenho organizacional e de pessoas, tendo-se procurado identificar quais as principais características que tais sistemas deveriam possuir para traduzir a realidade organizacional, que permitisse identificar a convergência entre indicadores de resultados organizacionais e de pessoas.

A estrutura do modelo foi constituída a partir das contribuições dos modelos de Rummler e Brache (1992), Sink & Tuttle (1993), Hronec (1994), além do BSC de Kaplan e Norton (1992) e dos critérios utilizados pelo PNQ.

A escolha dos modelos para compor a revisão teórica sobre o tema ocorreu em virtude do entendimento de que os modelos analisados têm os elementos necessários para

identificar essas características, mostrando as conexões no âmbito da gestão estratégica e dos sistemas de avaliação de desempenho.

A evolução dos modelos de avaliação de desempenho também foi detalhada, dividindo-se estes de acordo com duas tipologias, a quantitativa e a qualitativa, procurando analisar as vantagens e desvantagens de cada um.

As pesquisas de Martins (1999), Bond (2002), Muller (2003) e Petri (2005) também contribuíram para a identificação das características mais importantes dos sistemas de medição de desempenho apontados pela literatura.

**O terceiro e o quarto objetivos específicos buscaram identificar dimensões, perspectivas, subdimensões, itens de verificação e desdobramentos necessários à formulação do modelo, que subsidiassem a elaboração do modelo matemático, delimitando premissas, escopo, limites e particularidades do modelo.**

Com base na revisão literária, foram identificadas as dimensões, perspectivas, subdimensões, itens de verificação e desdobramentos que compõem os cinco níveis do modelo proposto, descritos no capítulo inerente à configuração e fundamentação do modelo, para dar conta da complexidade própria da diversidade de pontos necessários à consistência e abrangência do modelo.

O modelo matemático, em contrapartida, foi concebido para dotá-lo da necessária flexibilidade que o modelo por pesos e pontos proporciona, permitindo a cada organização indicar a relevância de cada aspecto, a todo momento, proporcionando aprendizagem, flexibilidade para análise, inclusive em nível de cargos, e reflexão.

**O quinto objetivo específico propôs o teste do modelo em condições controláveis para a avaliação de sua pertinência.**

O modelo foi testado nas Organizações A, B e C, por serem instituições de mesma natureza e cargos semelhantes.



Com base nos comentários feitos ao longo da exposição dos entrevistados nas organizações pesquisadas, nas três dimensões do modelo proposto, foram preparados os apêndices G, H e I, contendo a pontuação média dos resultados apresentados pelas três organizações, com relação às dimensões e subdimensões do modelo. O objetivo dos apêndices é proporcionar análise comparativa entre a pontuação atingida por dimensão e subdimensão do modelo, com a pontuação máxima possível de ser atingida. Os apêndices G, H e I são inerentes aos resultados apresentados pelas Organizações A, B e C, respectivamente.

A Organização A obteve um total de 720 pontos, que correspondem a 72% da pontuação máxima possível, que é de 1000 pontos, sendo classificada no limite superior da categoria 3 do modelo matemático, com nível de alinhamento “em desenvolvimento II”.

Confirma-se, então, o pré-diagnóstico realizado para a Organização A, que parecia ter bom nível de alinhamento de indicadores de resultado organizacionais e de pessoas, supondo-se seu enquadramento nas categorias 3 ou 4 do modelo proposto. O programa de avaliação de desempenho analisado nessa instituição existe há nove anos, estando com práticas da gestão bem desenvolvidas e entrando no estágio da maturidade, pois, pela experiência obtida ao longo do tempo, vários ajustes foram feitos. Como exemplo menciona-se o ajuste no sistema de remuneração variável, que precisou ser adequado para atingir os objetivos estratégicos organizacionais em constante mutação.

A melhor pontuação obtida pela Organização A, em termos percentuais, foi inerente à dimensão gestão de processos de avaliação. Verificou-se, por meio da análise documental e das entrevistas, que a organização possui tais práticas de gestão bem consolidadas, por meio de processos de análise comparativa com outras instituições, preocupação com a comunicação clara dentro da empresa e estímulo à participação dos colaboradores na gestão dos processos.

Em contrapartida, a pontuação da dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas foi a menor. Como a Organização A tem como fornecedora a OSCIP, trabalhando com empregados terceirizados, notou-se certo grau de dificuldade em fazer com que os resultados impactassem na vida profissional desses empregados. Percebe-se, porém, que a Organização A tem claro o fato de que precisa haver uma melhoria nesse sentido, já que os resultados

organizacionais são obtidos por meio dessas pessoas, que precisam estar motivadas para atingi-los.

Na perspectiva dos entrevistados na Organização A, o modelo diagnóstico é pertinente, pois facilita a análise dos gestores e conseqüentemente embasa o ato decisório organizacional, proporcionando reflexão sobre os pontos que contribuem para a melhoria das práticas, tanto no desempenho organizacional como de pessoas. O modelo fortalece a tomada de decisão, contribuindo para o estabelecimento de uma gestão mais competitiva.

Outro ponto abordado pelos entrevistados refere-se ao item de verificação da dimensão alinhamento com a estratégia, na perspectiva quantitativa, desdobrado em níveis organizacional, de unidade, de equipe e individual. Essa análise faz com que o avaliador perceba que o item muitas vezes existe em nível de organização, mas não é desdobrado até o nível individual. Como conseqüência, há uma dificuldade de comprometimento das pessoas com o processo, já que não percebem a sua inserção como co-responsáveis pelas ações que devem ser empreendidas.

Na Organização B, a pontuação total foi de 515 pontos, que correspondem a 51,50% da pontuação máxima possível, tendo sido classificada no limite inferior da categoria 3 do modelo matemático, com nível de alinhamento “em desenvolvimento II”.

O pré-diagnóstico efetuado da Organização B é então confirmado, pois previa o enquadramento dessa organização nas categorias 2 ou 3 do modelo, com indicativo de que as práticas de alinhamento de indicadores organizacionais e de pessoas estariam em consolidação. A organização foi classificada no limite inferior da categoria 3 do sistema de pontuação.

O melhor resultado apresentado pela Organização B disse respeito à dimensão gestão de processos de avaliação, porém percebe-se que tais práticas não se encontram assim tão consolidadas como nas Organizações A e C. Ressalta-se, porém, que, na dimensão desdobramentos na vida profissional, dentre as três organizações pesquisadas, a Organização B foi a que apresentou o melhor resultado, percebendo-se assim a preocupação em fazer com que os resultados organizacionais possuam um impacto direto na vida profissional das pessoas. Existe

uma preocupação crescente com as conseqüências que as outras dimensões podem proporcionar para os profissionais da organização.

A dimensão com resultado mais insatisfatório foi a do alinhamento com a estratégia. Em especial, destaca-se o resultado obtido na subdimensão econômico- financeira, que obteve pouco mais de 30% da pontuação total. Em virtude de a natureza da organização ser financeira, salienta-se esse ponto como passível de uma análise mais detalhada, pois dele depende a sobrevivência da organização.

Na opinião dos entrevistados da Organização B, o modelo diagnóstico é pertinente, ressaltando como ponto forte a sua maleabilidade no sistema de pontuação, que permite mudança nos sistemas de pesos, de acordo com as necessidades estratégicas organizacionais.

O modelo favorece a análise e reflexão dos gestores sobre o desempenho e permite identificar as dimensões e subdimensões nas quais os resultados precisam de uma atenção maior e sobre os quais o gestor pode propor ações de melhoria mais focada.

Finalmente, tem-se a Organização C, que obteve 628 pontos, perfazendo 62,80% da pontuação total, sendo classificada na zona intermediária da categoria 3 do modelo matemático, com nível de alinhamento “em desenvolvimento II”.

Assim, o pré-diagnóstico efetuado na Organização C não foi confirmado, pois previa o enquadramento desta nas categorias 1 ou 2 do modelo, com indicativo de que as práticas de alinhamento de indicadores organizacionais e de pessoas seriam incipientes ou estariam num estágio de desenvolvimento moderado.

Houve mudança significativa no modelo de avaliação da organização, a partir de 2004, cujos reflexos começaram a surgir em 2006, o que justifica o resultado divergente do pré-diagnóstico.

Dentre as três dimensões do modelo proposto, a que apresentou o resultado mais satisfatório na Organização C foi a dimensão gestão de processos de avaliação, assim como nas outras duas organizações analisadas. O resultado menos satisfatório vincula-se à dimensão

desdobramentos na vida profissional das pessoas, na qual a organização obteve menos da metade dos pontos possíveis de serem atingidos.

Observa-se que o resultado apresentado pela Organização C é muito semelhante ao da Organização A, só que em proporções menores, pois a pontuação da Organização A foi superior à da Organização C, na primeira e na terceira dimensões e igual na segunda.

As três organizações obtiverem maior pontuação na dimensão gestão de processos de avaliação, mas nas Organizações A e C, a pontuação intermediária correspondeu à dimensão alinhamento com a estratégia e a menor pontuação foi relativa à dimensão desdobramentos na vida profissional das pessoas. Na Organização B o resultado foi divergente, pois a dimensão alinhamento com a estratégia foi a que apresentou a menor pontuação.

Os entrevistados da Organização C posicionaram-se favoráveis à utilização do modelo proposto, analisando sua pertinência para verificar em que nível acontece o alinhamento entre os indicadores de resultados organizacionais e de pessoas.

Por ser um sistema por pontos, cuja escala vai de 0 a 1000, há uma facilidade de entendimento do que os indicadores traduzem em termos de resultado, proporcionando assim o diagnóstico e a indicação de pontos de melhoria na gestão.

O sistema de pesos permite alavancar os resultados organizacionais por meio da sua elevação ou diminuição, de acordo as alterações estratégicas que a organização queira implementar.

O modelo promove ainda a reflexão sobre a gestão organizacional e do ambiente, tanto interno como externo, permitindo mensurar com precisão os pontos fortes e os que precisam ser desenvolvidos.

A aprendizagem também é favorecida com o modelo diagnóstico, além da otimização do tempo das decisões dos gestores, que, com a ferramenta, poderão ter uma visão mais clara e objetiva de seus processos.

Verifica-se, então, que os cinco objetivos específicos propostos por esta pesquisa foram cumpridos.

Quanto à problemática que dimensiona esta pesquisa, que é verificar a pertinência da concepção de um instrumento diagnóstico, que permita avaliar a congruência entre os indicadores de resultados organizacionais e de pessoas, constatou-se a pertinência do modelo proposto, tanto na visão dos entrevistados, quanto da pesquisadora, pois o modelo promove o diagnóstico da organização, incentiva reflexão sobre a gestão e o ambiente, proporciona aprendizagem e indica pontos de melhoria. Facilita, assim, o ato decisório dos gestores, permitindo que despendam mais tempo com a análise de dados do que o levantamento dos indicadores.

Como resultado da pesquisa, conclui-se que a Organização A apresenta um alinhamento consolidado dos indicadores de resultado organizacionais e de desempenho das pessoas, a Organização B possui um alinhamento moderado e a Organização C um alinhamento em desenvolvimento avançado.

Ressalta-se que o resultado apresentado pelas organizações pesquisadas proporcionou o enquadramento de todas elas na categoria 3 do modelo proposto. Percebe-se, porém, que, apesar de estarem na mesma categoria, os estádios de alinhamento que possuem são distintos, o que reforça a importância do papel do pesquisador na análise qualitativa dos dados, de maneira minuciosa.

Os entrevistados ressaltaram a necessidade de se adaptar os itens de verificação aos cargos em análise, de acordo com as características do cargo, pois tais itens devem identificar as características de cada função e de cada organização, sendo essa condição primordial para que o modelo proposto traduza a realidade organizacional.

A relevância dos sistemas de pesos complementa a adaptação dos itens a serem verificados, pois a sugestão da maioria dos entrevistados é de que os pesos sejam definidos de acordo com as estratégias organizacionais e ajustados conforme as mudanças ocorridas em tais estratégias, já que elas também são alteradas em função do ambiente externo e interno da organização. Dependendo da ênfase que se queira imprimir a uma dimensão ou subdimensão,

deve-se modificar seu peso no modelo, aumentando ou diminuindo o seu percentual, segundo tais expectativas.

Ao analisar os resultados apresentados pelas três organizações, ressalta-se a enorme diferença dos tamanhos das organizações B e C em relação à Organização A, onde as duas primeiras são bem maiores, abrangendo todo o País.

Com relação ao instrumento de coleta, sugeriu-se acrescentar uma coluna nos itens de verificação que não possuem desdobramentos, onde o modelo identifica apenas se a organização possui ou não possui o item. Os entrevistados sugeriram que fosse acrescida uma coluna com a descrição “possui parcialmente”, atribuindo-se, com efeito, uma pontuação intermediária para tal constatação. A sugestão ocorreu em função de que, em alguns itens de verificação, os respondentes não se sentiram à vontade para responder que identificavam esses itens na sua plenitude, pois, na análise destes, a instituição possuía o item apenas de forma parcial.

Como sugestão de continuidade da pesquisa, tem-se o aprimoramento do modelo diagnóstico proposto, incluindo outros itens relevantes não inseridos nesta proposição, por meio de uma análise mais aprofundada sobre o tema e suas conexões com os demais sistemas de RH.

Outra sugestão interessante é a realização da pesquisa em empresas que possuem natureza distinta das empresas pesquisadas, para averiguar a pertinência e aplicabilidade do modelo em organizações de outra natureza e em outro tipo de cargo.

Assim sendo, acredita-se que as diversas análises e recomendações envidadas por este instrumento de pesquisa possam contribuir para facilitar o fenômeno decisório das organizações, por meio da tempestividade da correção de rumos, mediante identificação, no menor espaço de tempo, das possíveis discrepâncias entre os indicadores de resultado organizacionais e de pessoas, que possam causar distorções à consecução das estratégias organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2001.
- ANSOFF, H. I. **Estratégica empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo uma vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BECKER, B. E. B.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**. Interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BITITCI, U.S.; CARRIE, A. S.; McDEVITT, L. Integrated performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**. V.17, n. 5, p.522-534, 1997.
- BÖHMERWALD, P. **Gerenciando o Sistema de Avaliação de Desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Cristiano Ottoni, 1996.
- BOND, E. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- BOND, E.; CARPINETTI, L. Medição de desempenho. Disponível em: [http://paginas.terra.com.br/negocios/processos2002/medicao\\_de\\_desempenho.htm](http://paginas.terra.com.br/negocios/processos2002/medicao_de_desempenho.htm). Acesso em: 05.10.2006.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BRANDAO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de Desempenho por Competências: integrando a avaliação 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

DONDONI, P. C. **Uma modelagem para avaliação do grau de conhecimento com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas organizações.** Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

DRUCKER, P. **O fator humano e desempenho.** São Paulo: Pioneira, 1981.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2001.

FALCONI, V. Satisfaça as pessoas se quiser sobreviver. **CQ-Qualidade**, v. 7, n. 65, novembro, 1997.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FIDELIS, G.J. BANOVA, M.R. **Gestão de recursos Humanos: tradicional e estratégica.** São Paulo: Érica, 2006.

FIGUEIREDO, M. A. D. **Sistema de Medição de Desempenho Organizacional: um modelo para auxiliar a sua auto-avaliação.** Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003.

FNQ. **Rumo à Excelência 2006: critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional.** São Paulo Fundação Nacional da Qualidade, 2005a.

FNQ. **Rumo à Excelência 2006: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2005b.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, São Paulo, 1995.

GRAEML, F. R. **Indicadores estratégicos: ferramenta de auxílio na administração municipal.** Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

GROTE, R. C. **O indicador de performance: perguntas e respostas: carreira de sucesso, harmonia pessoal e mais satisfação: como chegar a isto; tradução de Cássia Maia Nasser.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.



HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thompson, 2002.

HOURNEAUX R. F.; RUIZ, F. M.; CORRÊA, H. L. A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T.L. **Gestão Estratégica: princípios e prática**. Rio de Janeiro, Reichmann, 2002.

KARDEC, A.; ARCURI, R.; CABRAL, N. **Gestão Estratégica e Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard - measures that drive performance. **Harvard Business Review**. v. 70, n. 1, jan-fev, pp. 71-79, 1992.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

\_\_\_\_\_. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. **Harvard Business Review**, p.38 a 49, fevereiro, 2004b.

LIMA, M. A. **Desmistificando a avaliação de desempenho**. Disponível em: [http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros\\_espaco\\_aberto\\_corpo&idColuna=1936&idColunista=6810](http://www.administradores.com.br/membros.jsp?pagina=membros_espaco_aberto_corpo&idColuna=1936&idColunista=6810). Acesso em: 15.11.2006.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAFRA, A.T. **Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos em metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, C. A. F. ; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. Comprometimento e Desempenho Organizacional: um Estudo da Estrutura de Relacionamentos dos Componentes do Comprometimento com o Desempenho das Empresas Hoteleiras. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Human Resource Management**. 6th edition. McGraw-Hill , 1991.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MINTZBERG, H. Rethinking strategic planning. Part I: pitfalls and fallacies. **Long Range Planning**, v.27., n.3, p12-21, 1994.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. São Paulo: Bookman, 1998.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, J. H. R. **M.A.I.S.: Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ORLANDI, E. F. E.; MAMMOLI, M. Os indicadores da qualidade. **CQ-Qualidade**, v. 7, n. 63, agosto, 1997.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS Filho, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

PEREIRA, G. S. R. **Gestão estratégica: revelando alta performance às empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos sob a ótica construtivista**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

PONTES, B. R.; **Avaliação de desempenho: uma nova abordagem**. 6 ed. São Paulo: LTr, 1996.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PROJETCT SIGMA. The Sigma Guidelines. Disponível em: <http://www.projectsigma.co.uk> . Acesso em: 10.03.2007.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REIS, G. G. **Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

REZENDE, J. F. C.; NOGUEIRA, A. R. R. Alinhamento Estratégico e Balanceamento da Performance: um Estudo a Partir da Percepção de Gerentes de Agências Bancárias. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 2 ed. São Paulo, Martins Fontes, 1991.
- SANTOS, F. C. A. **Estratégia de Recursos Humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.
- STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2000.
- ULRICH, D. **Os campeões dos recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- VAZ, J. C. Avaliando a gestão. **DICAS**, n.24, 1994. Disponível em: <http://www.federativo.bndes.gov.br/dicas/D024.htm>. Acesso em: 15.10.2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERNIERI, N. **Avaliação 360 Graus: um caminho para melhorar o desempenho**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3632>. Acesso em: 01.09.2006.

WELCH, J.; WELCH, S. **Paixão por vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WOOD JR. T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. L.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZIMPECK, B.G. **Administração de Salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisas e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1987.

**APÊNDICE A**

**Universidade Federal do Ceará  
Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade.  
MPA - Mestrado Profissional em Administração**

Fortaleza, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_.

Ao  
Banco \_\_\_\_\_  
Fortaleza – CE

Senhor(a) Dirigente,

**GRUPO DE PESQUISA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RESULTADOS – Integrando organizações e pessoas** - A gestão de resultados constitui um dos maiores desafios da Administração moderna. Sabe-se, hoje, que a consecução das estratégias organizacionais depende, em grande medida, da capacidade de implementar sistemas integrados da gestão de desempenho que dêem conta do conjunto de fatores formadores dos resultados, como também dos desdobramentos destes em todos os níveis da organização.

Em vista do exposto, a pesquisadora Michele Silva Holanda, do MPA - Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal do Ceará UFC, está desenvolvendo um modelo diagnóstico que permita aferir o nível de alinhamento entre o complexo de indicadores de resultados organizacionais e o sistema de avaliação de desempenho de pessoas, para dotar as empresas brasileiras de um instrumento que fortaleça a tomada de decisão, contribuindo para o estabelecimento de modelos da gestão mais competitivos.

No momento, o referido estudo se desenvolve em bancos federais brasileiros, não apenas em vista da sua representatividade no mercado financeiro nacional, como também pela tradição de inovação que essas instituições souberam sustentar no decorrer do tempo. Assim sendo, vimos convidar essa empresa a participar da referida pesquisa, autorizando a pesquisadora a entrevistar os responsáveis pelas áreas de recursos humanos e de planejamento estratégico dessa regional.

Na expectativa de uma resposta positiva, esclarecemos que os resultados da pesquisa terão emprego exclusivamente acadêmico e que serão colocados à disposição das empresas participantes. A identificação das instituições no relatório final, por outro lado, será facultada a cada empresa participante.

Agradecemos antecipadamente,

**Prof. Dr. Serafim Ferraz  
Universidade Federal do Ceará – UFC  
MPA - Mestrado Profissional em Administração**

**APÊNDICE B****Alinhamento com a estratégia perspectiva quantitativa**

DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA	PERSPECTIVA QUANTITATIVA	NÃO POSSUI	DESDOBRAMENTO (POSSUI)				TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DA SUBDIMENSÃO (P3)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P4)	PESO DO DESDOBRAMENTO (P5) (SOMA DOS DESDOBRAMENTOS)	PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM
			ORGANIZAÇÃO (30%)	UNIDADE (20%)	EQUIPE (20%)	INDIVIDUAL (30%)								
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO ECONOMICO- FINANCEIRA</b>						<b>1000</b>	<b>0,60</b>	<b>0,6667</b>	<b>0,30</b>				<b>120</b>	
SUBDIMENSÃO ECONOMICO- FINANCEIRA	1 <u>LUCRATIVIDADE</u>													
	1.1 Metas de redução de custos operacionais					1000	0,60	0,6667	0,30	0,3333			40	
	1.2 Metas de aumento do faturamento					1000	0,60	0,6667	0,30	0,3333			40	
	1.3 Metas de redução da Inadimplência					1000	0,60	0,6667	0,30	0,3333			40	
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO CLIENTES</b>					<b>1000</b>	<b>0,60</b>	<b>0,6667</b>	<b>0,15</b>					<b>60</b>	
SUBDIMENSÃO CLIENTES	2 <u>PARTICIPAÇÃO NO MERCADO</u>													
	2.1. Metas de expansão do número de clientes					1000	0,60	0,6667	0,15	0,50			30	
	3 <u>MARGEM CLIENTE</u>													
3.1 Metas de aumento da aquisição do número de produtos por cliente					1000	0,60	0,6667	0,15	0,50			30		
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO PROCESSOS</b>					<b>1000</b>	<b>0,60</b>	<b>0,6667</b>	<b>0,15</b>					<b>60</b>	
SUBDIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS	4 <u>CONFORMIDADE</u>													
	4.1 Metas de produtividade com relação ao tempo de execução do processo					1000	0,60	0,6667	0,15	0,50			30	
	4.2 Metas de qualidade com relação à eficácia do processo					1000	0,60	0,6667	0,15	0,50			30	
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO APRENDIZADO E MOTIVAÇÃO</b>					<b>1000</b>	<b>0,60</b>	<b>0,6667</b>	<b>0,25</b>					<b>100</b>	

<b>SUBDIMENSÃO APRENDIZADO E MOTIVAÇÃO</b>	5 <u>QUALIFICAÇÃO e CAPACITAÇÃO</u>													
	5.1 Metas de aumento do grau de escolaridade dos colaboradores						1000	0,60	0,6667	0,25	0,3333			33
	5.2 Metas de melhoria do desempenho dos colaboradores						1000	0,60	0,6667	0,25	0,3333			33
	6 <u>CLIMA ORGANIZACIONAL</u>													
	6.1. Metas de aumento do percentual de satisfação dos colaboradores internos com o Clima Organizacional						1000	0,60	0,6667	0,25	0,3333			34
<b>TOTAL DA SUB DIMENSÃO RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL</b>						1000	0,60	0,6667	0,15					60
<b>SUBDIMENSÃO RESPONSABILIDADE SÓCIOAMBIENTAL</b>	7 <u>RESPONSABILIDADE AMBIENTAL</u>													
	7.1 Metas de combate ao desperdício de recursos naturais (água, energia, etc) e preservação do meio ambiente						1000	0,60	0,6667	0,15	0,50			30
	8 <u>RESPONSABILIDADE SOCIAL</u>													
	8.1 Metas de desenvolvimento de ações de melhoria da qualidade de vida das comunidades carentes						1000	0,60	0,6667	0,15	0,50			30
<b>TOTAL DA DIMENSÃO</b>						1000	0,60	0,6667						400



**APÊNDICE C****Alinhamento com a estratégia perspectiva qualitativa**

<b>DIMENSÃO ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA</b>		<b>NÃO POSSUI</b>	<b>POSSUI (*)</b>	<b>TOTAL DE PONTOS DO MODELO</b>	<b>PESO/PONTUAÇÃO</b>						
					<b>PESO DA DIMENSÃO (P1)</b>	<b>PESO DA PERSPECTIVA (P2)</b>	<b>PESO DA SUBDIMENSÃO (P3)</b>	<b>PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P4)</b>	<b>PONTUAÇÃO TOTAL OBTIDA</b>	<b>PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM</b>	
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO COMPETÊNCIAS</b>				<b>1000</b>	<b>0,60</b>	<b>0,3333</b>	<b>0,60</b>			<b>120</b>	
<b>SUBDIMENSÃO COMPETÊNCIAS</b>	1.1 As competências organizacionais são definidas a partir das estratégias da empresa?	0	0,25	1000	0,60	0,3333	0,60	0,125		15	
			0,50								
			0,75								
			1,00								
	1.2 As competências organizacionais são disseminadas para a equipe?	0	0	0,25	1000	0,60	0,3333	0,60	0,125		15
				0,50							
				0,75							
				1,00							
	1.3 As competências individuais são identificadas a partir das competências corporativas?	0	0	0,25	1000	0,60	0,3333	0,60	0,125		15
				0,50							
				0,75							
				1,00							
	1.4 Cada grupo de cargo possui seu próprio perfil de competências?	0	0	0,25	1000	0,60	0,3333	0,60	0,125		15
				0,50							
				0,75							
				1,00							
	1.5 Os cargos não gerenciais possuem perfis de competências próprios?	0	0	0,25	1000	0,60	0,3333	0,60	0,125		15
				0,50							
				0,75							
				1,00							
	1.6. O processo de desenvolvimento e capacitação dos empregados está atrelado às necessidades de melhoria identificadas no processo avaliativo?	0	0	0,25	1000	0,60	0,3333	0,60	0,125		15
				0,50							
				0,75							
				1,00							
	1.7 As competências individuais são definidas a partir das estratégias da empresa?	0	0	0,25	1000	0,60	0,3333	0,60	0,125		15
				0,50							
				0,75							
				1,00							

	1.8 São atribuídos percentuais distintos para cada competência, de acordo com o grau de importância da mesma para atingimento dos resultados organizacionais?	0	0,25 0,50 0,75 1,00	1000	0,60	0,3333	0,60	0,125		15
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO MOTIVAÇÕES</b>				<b>1000</b>	<b>0,60</b>	<b>0,3333</b>	<b>0,40</b>			<b>80</b>
<b>SUBDIMENSÃO MOTIVAÇÕES</b>	2.1 A organização identifica e trabalha os fatores que afetam o bem-estar e a motivação das pessoas?	0	0,25	1000	0,60	0,3333	0,40	0,20		16
			0,50							
			0,75							
			1,00							
	2.2 Os gestores promovem ações para a melhoria da qualidade de vida da sua equipe?	0	0,25	1000	0,60	0,3333	0,40	0,20		16
			0,50							
			0,75							
			1,00							
	2.3 O ambiente de trabalho é visto como um fator motivacional pelas pessoas?	0	0,25	1000	0,60	0,3333	0,40	0,20		16
			0,50							
			0,75							
			1,00							
	2.4 A organização reconhece a <i>performance</i> dos colaboradores como forma de motivar seu desempenho?	0	0,25	1000	0,60	0,3333	0,40	0,20		16
			0,50							
			0,75							
			1,00							
	2.5 Os gestores têm capacidade de motivar suas equipes?	0	0,25	1000	0,60	0,3333	0,40	0,20		16
			0,50							
			0,75							
			1,00							
<b>TOTAL DA DIMENSÃO</b>				<b>1000</b>	<b>0,60</b>	<b>0,3333</b>			<b>200</b>	

(\*) Níveis (0,25 – pouco freqüente/ 0,50 – algumas vezes/ 0,75 – na maioria das vezes/ 1,00 – sempre) não abordados na coleta de dados, mas incluídos no modelo proposto por ocasião da revisão dos resultados dos respondentes e por sugestão da banca examinadora.



<b>SUBDIMENSÃO PERIODICIDADE</b>	2.1 Se a resposta for afirmativa, qual a periodicidade? <table border="1" data-bbox="475 383 762 427"> <tr> <td>M</td> <td>T</td> <td>S</td> <td>A</td> </tr> </table>	M	T	S	A	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,20	0,50		10
		M	T	S	A									
		0,50												
		0,75												
		1,00												
2.2 Os processos de revisão de desempenho organizacional são realizados quando necessário?	0,25													
0,50														
0,75														
1,00														
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO ANÁLISE COMPARATIVA</b>				<b>1000</b>	<b>0,20</b>	<b>0,50</b>	<b>0,20</b>			<b>20</b>				
<b>SUBDIMENSÃO ANÁLISE COMPARATIVA</b>	3.1 A organização possui indicadores estabelecidos como “padrão” para alcançar os objetivos?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,20	0,35		07				
			0,50											
			0,75											
			1,00											
	3.2 Os indicadores podem ser comparados com os indicadores de empresas tidas como de excelência?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,20	0,35		07				
			0,50											
			0,75											
			1,00											
	3.3 Os resultados das avaliações de desempenho organizacionais são analisados em uma perspectiva histórica?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,20	0,30		06				
			0,50											
			0,75											
			1,00											
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO PARTICIPAÇÃO</b>				<b>1000</b>	<b>0,20</b>	<b>0,50</b>	<b>0,30</b>		<b>30</b>					
<b>SUBDIMENSÃO PARTICIPAÇÃO</b>	4.1 A organização tem índices calculados através de fórmulas matemáticas previamente estabelecidas?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,30	0,20		6				
			0,50											
			0,75											
			1,00											
	4.2 Os índices calculados são simples e de fácil entendimento?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,30	0,20		6				
			0,50											
			0,75											
			1,00											
	4.3 A organização explica a metodologia do cálculo dos índices aos colaboradores?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,30	0,20		6				
			0,50											
			0,75											
			1,00											
	4.4 A organização negocia as metas com os colaboradores?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,30	0,20		6				
			0,50											
			0,75											
			1,00											
	4.5 A organização capacita os avaliadores para utilizar as ferramentas de avaliação?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,30	0,20		6				
			0,50											
			0,75											
			1,00											
<b>TOTAL DA DIMENSÃO</b>				<b>1000</b>	<b>0,20</b>	<b>0,50</b>			<b>100</b>					

(\*) Níveis (0,25 – pouco freqüente/ 0,50 – algumas vezes/ 0,75 – na maioria das vezes/ 1,00 – sempre) não abordados na coleta de dados, mas incluídos no modelo proposto por ocasião da revisão dos resultados dos respondentes e por sugestão da banca examinadora.

**APÊNDICE E****Gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas**

DIMENSÃO GESTÃO DE PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE EQUIPES E PESSOAS  <u>PERSPECTIVA QUALITATIVA</u>		NÃO POSSUI	POSSUI (*)	TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO/PONTUAÇÃO					
					PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA PERSPECTIVA (P2)	PESO DA SUBDIMENSÃO (P3)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P4)	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO COMUNICAÇÃO</b>				1000	0,20	0,50	0,30			30
<b>SUBDIMENSÃO FEEDBACK</b>	1.1 Os resultados da avaliação de desempenho pessoal são discutidos com os colaboradores?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,30	0,50		15
			0,50							
			0,75							
			1,00							
	1.2 Os sistemas de avaliação de desempenho das pessoas promove o feedback aos colaboradores?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,30	0,50		15
			0,50							
			0,75							
			1,00							
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO PERIODICIDADE</b>				1000	0,20	0,50	0,20			20
<b>SUBDIMENSÃO PERIODICIDADE</b>	Os processos de avaliação de desempenho das pessoas têm periodicidade definida?  2.1 Se a resposta for afirmativa, qual a periodicidade?  M   T   Q   S   A	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,20	0,50		10
			0,50							
			0,75							
			1,00							
	2.2 As avaliações de desempenho das pessoas são revistas, quando necessário?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,20	0,50		10
			0,50							
			0,75							
			1,00							
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO ANÁLISE COMPARATIVA</b>				1000	0,20	0,50	0,20			20

<b>SUBDIMENSÃO ANÁLISE COMPARATIVA</b>	3.1 Os resultados das avaliações de desempenho das pessoas são analisados em uma perspectiva histórica?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,20	1,00		20
			0,50							
			0,75							
			1,00							
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO PARTICIPAÇÃO</b>				<b>1000</b>	<b>0,20</b>	<b>0,50</b>	<b>0,30</b>		<b>30</b>	
<b>SUBDIMENSÃO PARTICIPAÇÃO</b>	4.1 Os colaboradores fornecem sugestões para melhoria do processo de avaliação de desempenho?	0	0,25	1000	0,20	0,50	0,30	0,3333		10
			0,50							
			0,75							
			1,00							
	4.2 As pessoas buscam aprimoramento na utilização das ferramentas de avaliação?	0	1000	0,25	0,20	0,50	0,30	0,3333		10
				0,50						
				0,75						
				1,00						
	4.3 As equipes estão engajadas no processo de avaliação de seus pares?	0	1000	0,25	0,20	0,50	0,30	0,3333		10
				0,50						
				0,75						
				1,00						
<b>TOTAL DA DIMENSÃO</b>				<b>1000</b>	<b>0,20</b>	<b>0,50</b>			<b>100</b>	

(\*) Níveis (0,25 – pouco freqüente/ 0,50 – algumas vezes/ 0,75 – na maioria das vezes/ 1,00 – sempre) não abordados na coleta de dados, mas incluídos no modelo proposto por ocasião da revisão dos resultados dos respondentes e por sugestão da banca examinadora.

**APÊNDICE F****Desdobramentos na vida profissional das pessoas**

DESDOBRAMENTOS NA VIDA PROFISSIONAL DAS PESSOAS	NÃO POSSUI	POSSUI (*)	TOTAL DE PONTOS DO MODELO	PESO/PONTUAÇÃO				
				PESO DA DIMENSÃO (P1)	PESO DA SUBDIMENSÃO (P3)	PESO DO ITEM DE VERIFICAÇÃO (P4)	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA DO ITEM
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO SISTEMAS DE INCENTIVOS</b>			<b>1000</b>	<b>0,20</b>	<b>0,50</b>			<b>100</b>
<b>SUBDIMENSÃO SISTEMAS DE INCENTIVOS</b>	1.1 Os resultados das avaliações de desempenho das pessoas impactam no sistema de capacitação?	0,25	1000	0,20	0,50	0,25		25
		0,50						
		0,75						
		1,00						
	1.2 Os resultados das avaliações de desempenho das pessoas impactam no sistema de promoção?	0,25	1000	0,20	0,50	0,25		25
		0,50						
		0,75						
		1,00						
	1.3 Os resultados das avaliações de desempenho das pessoas impactam no sistema de premiação?	0,25	1000	0,20	0,50	0,25		25
		0,50						
		0,75						
		1,00						
1.4 Os resultados das avaliações de desempenho das pessoas impactam no sistema de desligamento?	0,25	1000	0,20	0,50	0,25		25	
	0,50							
	0,75							
	1,00							
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO FONTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>			<b>1000</b>	<b>0,20</b>	<b>0,30</b>		<b>60</b>	
<b>SUBDIMENSÃO FONTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	A avaliação de desempenho das pessoas possui informações de múltiplas fontes?							
	2.1 As informações provêm do superior?	0	1,00	1000	0,20	0,30	0,25	15

	2.2 As informações provêm do subordinado?	0	1,00	1000	0,20	0,30	0,25		15
	2.3 As informações provêm dos pares?	0	1,00	1000	0,20	0,30	0,25		15
	2.4 As informações provêm dos clientes?	0	1,00	1000	0,20	0,30	0,25		15
<b>TOTAL DA SUBDIMENSÃO RECURSOS DE APELAÇÃO</b>				1000	0,20	0,20			40
<b>SUBDIMENSÃO RECURSOS DE APELAÇÃO</b>	3.1 Existem instâncias de apelação quando há discordância entre o resultado da avaliação de desempenho apresentado pelo avaliador e a opinião do avaliado?	0	1,00	1000	0,20	0,20	1,00		40
<b>TOTAL DA DIMENSÃO</b>				1000	0,20				200

(\*) Níveis (0,25 – pouco freqüente/ 0,50 – algumas vezes/ 0,75 – na maioria das vezes/ 1,00 – sempre) não abordados na coleta de dados, mas incluídos no modelo proposto por ocasião da revisão dos resultados dos respondentes e por sugestão da banca examinadora.



## APÊNDICE G

### MODELO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL – Análise Organização A

<u>DIMENSÕES / SUBDIMENSÕES</u>	Pontuação Média	Pontuação Média (%)	Pontuação Máxima
<b>1 Dimensão alinhamento com a estratégia</b>	<b><u>421</u></b>	<b><u>70,17%</u></b>	<b><u>600</u></b>
a) Dimensão alinhamento com a estratégia <u>perspectiva quantitativa</u>	<u>252</u>	<u>63,00%</u>	<u>400</u>
Subdimensão econômico-financeira	108	90,00%	120
Subdimensão clientes	45	75,00%	60
Subdimensão processos	60	100,00%	60
Subdimensão aprendizado e motivação	30	30,00%	100
Subdimensão responsabilidade socioambiental	09	15,00%	60
b) Dimensão alinhamento com a estratégia <u>perspectiva qualitativa</u>	<u>169</u>	<u>84,50%</u>	<u>200</u>
Subdimensão competências	105	87,50%	120
Subdimensão motivações	64	80,00%	80
<b>2 Dimensão gestão de processos de avaliação</b>	<b><u>184</u></b>	<b><u>92,00%</u></b>	<b><u>200</u></b>
a) Dimensão gestão de processos de avaliação <u>organizacional perspectiva quantitativa</u>	<u>94</u>	<u>94,00%</u>	<u>100</u>
Subdimensão comunicação	30	100,00%	30
Subdimensão periodicidade	20	100,00%	20
Subdimensão análise comparativa	20	20,00%	20
Subdimensão participação	24	80,00%	30
b) Dimensão gestão de processos de avaliação de equipes e <u>peças perspectiva qualitativa</u>	<u>90</u>	<u>90,00%</u>	<u>100</u>
Subdimensão <i>feedback</i>	30	100,00%	30
Subdimensão periodicidade	20	100,00%	20
Subdimensão análise comparativa	20	100,00%	20
Subdimensão participação	20	66,67%	30
<b>3 Desdobramentos na vida profissional das pessoas</b>	<b><u>115</u></b>	<b><u>57,50%</u></b>	<b><u>200</u></b>
Subdimensão sistemas de incentivos	100	100,00%	100
Subdimensão fontes de avaliação de desempenho	15	25,00%	60
Subdimensão recursos de apelação	0	0,00%	40
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>	<b><u>720</u></b>	<b><u>72,00%</u></b>	<b><u>1000</u></b>

Fonte: entrevistas

## APÊNDICE H

### MODELO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL – Análise Organização B

<u>DIMENSÕES / SUBDIMENSÕES</u>	Pontuação Média	Pontuação Média (%)	Pontuação Máxima
<b>1 Dimensão alinhamento com a estratégia</b>	<b><u>264</u></b>	<b><u>44,00%</u></b>	<b><u>600</u></b>
a) Dimensão alinhamento com a estratégia <u>perspectiva quantitativa</u>	<u>149</u>	<u>37,25%</u>	<u>400</u>
Subdimensão econômico-financeira	40	33,33%	120
Subdimensão clientes	42	70,00%	60
Subdimensão processos	09	15,00%	60
Subdimensão aprendizado e motivação	34	34,00%	100
Subdimensão responsabilidade socioambiental	24	40,00%	60
b) Dimensão alinhamento com a estratégia <u>perspectiva qualitativa</u>	<u>115</u>	<u>57,50%</u>	<u>200</u>
Subdimensão competências	75	62,50%	120
Subdimensão motivações	40	50,00%	80
<b>2 Dimensão gestão de processos de avaliação</b>	<b><u>131</u></b>	<b><u>65,50%</u></b>	<b><u>200</u></b>
a) Dimensão gestão de processos de avaliação organizacional <u>perspectiva quantitativa</u>	<u>76</u>	<u>76,00%</u>	<u>100</u>
Subdimensão comunicação	24	80,00%	30
Subdimensão periodicidade	15	75,00%	20
Subdimensão análise comparativa	13	65,00%	20
Subdimensão participação	24	80,00%	30
b) Dimensão gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas <u>perspectiva qualitativa</u>	<u>55</u>	<u>55,00%</u>	<u>100</u>
Subdimensão <i>feedback</i>	30	100,00%	30
Subdimensão periodicidade	10	50,00%	20
Subdimensão análise comparativa	0	0,00%	20
Subdimensão participação	15	50,00%	30
<b>3 Desdobramentos na vida profissional das pessoas</b>	<b><u>120</u></b>	<b><u>60,0%</u></b>	<b><u>200</u></b>
Subdimensão sistemas de incentivos	75	75,00%	100
Subdimensão fontes de avaliação de desempenho	45	50,00%	60
Subdimensão recursos de apelação	0	0,00%	40
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>	<b><u>515</u></b>	<b><u>51,50%</u></b>	<b><u>1000</u></b>

Fonte: entrevistas

## APÊNDICE I

### MODELO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL – Análise Organização C

<u>DIMENSÕES / SUBDIMENSÕES</u>	Pontuação Média	Pontuação Média (%)	Pontuação Máxima
<b>1 Dimensão alinhamento com a estratégia</b>	<b><u>365</u></b>	<b><u>60,83%</u></b>	<b><u>600</u></b>
a) Dimensão alinhamento com a estratégia <u>perspectiva quantitativa</u>	<u>197</u>	<u>49,25%</u>	<u>400</u>
Subdimensão econômico-financeira	96	80,00%	120
Subdimensão clientes	42	70,00%	60
Subdimensão processos	30	50,00%	60
Subdimensão aprendizado e motivação	20	20,00%	100
Subdimensão responsabilidade sócio-ambiental	09	15,00%	60
b) Dimensão alinhamento com a estratégia <u>perspectiva qualitativa</u>	<u>168</u>	<u>84,00%</u>	<u>200</u>
Subdimensão competências	120	100,00%	120
Subdimensão motivações	48	60,00%	80
<b>2 Dimensão gestão de processos de avaliação</b>	<b><u>184</u></b>	<b><u>92,00%</u></b>	<b><u>200</u></b>
a) Dimensão gestão de processos de avaliação organizacional <u>perspectiva quantitativa</u>	<u>88</u>	<u>88,00%</u>	<u>100</u>
Subdimensão comunicação	24	80,00%	30
Subdimensão periodicidade	20	100,00%	20
Subdimensão análise comparativa	20	20,00%	20
Subdimensão participação	24	80,00%	30
b) Dimensão gestão de processos de avaliação de equipes e pessoas <u>perspectiva qualitativa</u>	<u>80</u>	<u>80,00%</u>	<u>100</u>
Subdimensão <i>feedback</i>	30	100,00%	30
Subdimensão periodicidade	10	50,00%	20
Subdimensão análise comparativa	20	100,00%	20
Subdimensão participação	20	66,67%	30
<b>3 Desdobramentos na vida profissional das pessoas</b>	<b><u>95</u></b>	<b><u>47,50%</u></b>	<b><u>200</u></b>
Subdimensão sistemas de incentivos	50	50,00%	100
Subdimensão fontes de avaliação de desempenho	45	75,00%	60
Subdimensão recursos de apelação	0	0,00%	40
<b>PONTUAÇÃO TOTAL</b>	<b><u>628</u></b>	<b><u>62,80%</u></b>	<b><u>1000</u></b>

Fonte: entrevistas

**ANEXO A****Total de citações principais características dos Sistemas de Medição de Desempenho**

	Ser congruente com a estratégia competitiva	Ter medidas financeiras e não-financeiras	Direccionar e/ou suportar a melhoria contínua	Identificar as tendências e progressos	Ser facilmente inteligível para funcionários	Facilitar o entendimento das relações causa-e-efeito	Disponibiliza informações em tempo real para toda a organização	Abraçar todo o processo, desde o fornecedor até o cliente	Influenciar a atitude dos funcionários	Ser dinâmico	Avaliar o desempenho do grupo e não do indivíduo	TOTAL
Richardson e Gordon (1980)	X	X										02
Kaplan (1984)	X	X					X					03
Santori e Anderson (1987)		X			X	X				X		04
Fortuin (1988)	X	X	X		X		X	X				06
Hiroto (1988)	X		X	X					X			04
Schalkwyk (1988)			X					X			X	03
Keegan et alii (1989)	X	X				X						03
Crawfor e Cox (1990)	X	X		X	X						X	05
Eccles (1991)	X	X										02
Graddy (1991)	X	X										02
Kaplan (1991)	X	X	X									03
Maskell (1991)	X	X	X		X		X					05
Sellenheim (1991)		X	X		X							03
Sink (1991)	X	X	X									03
Wisner e Fawcett (1991)	X	X	X						X			04
Blenkinsop e Burns (1992)	X					X						02
Eccles e Pyburn (1992)		X		X		X						03
Bonelli et alii (1994)	X	X										02
Brown e Laverick (1994)	X	X		X								03
Dixon apud McNann e Nanni (1994)	X	X	X		X	X	X					06
McGee e Prusak (1994)		X				X		X		X		04
Meyer (1994)	X										X	02
Neely et alii (1994)	X		X					X	X			04
Bititci (1995)		X	X			X						03
Drucker (1995)	X		X	X								03
Lebas (1995)		X	X	X		X			X			05
Lockamy III e Cox (1995)	X			X			X	X				04
Rose (1995)	X			X								02
Thor (1995)	X		X	X	X							04
Vokurka e Flidner (1995)	X	X	X						X			04
Ahlstrom e Karlsson (1996)	X		X					X				03
Binnersley (1996)	X				X					X		03
Ghalayini e Noble (1996)			X	X						X		03
Ghalayini et alii (1997)	X	X	X				X			X		05
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>08</b>	<b>08</b>	<b>06</b>	<b>06</b>	<b>05</b>	<b>05</b>	<b>03</b>	

Fonte: Martins (1999, p. 72)

**ANEXO B****Características recomendadas para a construção de um SMD**

	Uso de indicadores financeiros e não-financeiros	Identificação da área chave de desempenho	Alinhamento com a estratégia	Reflexo de progresso e tendências	Equalização entre visões ou perspectivas da empresa	Suporte a melhoria contínua	Relações de causa-efeito	Abrangência da Cadeia de Suprimentos	Mudança do ambiente Institucional
Maskell (1991)	X	X	X	X	X		X		
Kaplan & Norton (1992)	X	X	X	X	X	X	X		
Eccles e Pyburn (1992)	X			X	X		X		
McGee & Prusak (1994)	X				X		X	X	
Hronec (1994)	X	X	X			X			X
Neely et al (1994)	X	X	X			X		X	
Bititci (1995)	X	X			X	X	X	X	X
Drucker (1995)	X	X	X	X	X	X			
Lebas (1995)	X			X	X	X	X		X
ose (1995)		X	X	X					X
Ghalayini & Noble (1996)				X		X			
White (1996)	X	X				X			
Lockamy (1996)	X	X							
Beamon (1999)	X		X					X	
rown (2000)	X	X	X	X	X		X	X	X
Simons (2000)	X	X	X	X	X			X	
TOTAL	14	11	09	09	09	08	07	06	05

**Fonte: Bond (2002, p. 17)**

**ANEXO C****Propostas de modelos de sistemas de medição de desempenho**

<b>Modelo</b>	<b>Fonte</b>
- SMART – “ <i>Performance Pyramid</i> ”	-Cross e Linch (1990); McNair et alli (1990)
- Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada no Tempo	- Azzone et alli (1991)
- Sistema de <i>Feedback</i> de Gestão do Desempenho	- Graddy (1991)
- <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	- Kaplan e Norton (1992); Kaplan e Norton (1993); Kaplan (1994); Kaplan e Norton (1996a-b)
- Modelo para Medição do Valor Adicionado	- Barker (1993)
- Estruturas de Indicadores de Gestão	- Muscat e Fleury (1993)
- Sete Critérios do Desempenho	- Sink e Tuttle (1993)
- Medição do Progresso da TQM	- Cupello (1994)
- Matriz do Objetivo de Desempenho	- Das (1994)
- Desempenho Quantum	- Hronec (1994)
- <i>Performance Measurement Questionnaire</i> (PMQ)	- McMann e Nanni (1994)
--	- Rummmler e Brache (1994)
--	- De Ron (1995)
- Modelo de Medição de Desempenho para Manufatura Classe Mundial	- Kasul e Motwani (1995)
- Sistema de Avaliação do Desempenho do Negócio	- Lee <i>et alli</i> (1995)
- Modelo de Medição de Desempenho	- Rose (1995)
- Prêmio da Qualidade “Malcolm Baldrige”	- Bemowski (1996), Best (1997) e Brown
- Medição de Desempenho para Gestão por Processos	- De Toni e Tonchia (1996)
- Sistema de Medição de Desempenho Integrado	- Bititci <i>et alli</i> (1997)
- Sistema de Medição de Desempenho Proativo	- Daniels e Burns (1997)
- Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico	- Ghalayini <i>et alli</i> (1997)
- <i>Accountability Scorecard</i>	- Nickols (1997a)
- <i>Strategic Scorecard</i>	- Slater <i>et alli</i> (1997)

**Fonte: Martins (1999, p. 78)**

**ANEXO D****Lista de abordagens de desempenho identificadas**

<b>Período</b>	<b>Abordagens</b>	<b>Autores / Entidades</b>	<b>Aspectos básicos</b>
1980	McKinsey 7-S.	McKinsey <sup>®</sup>	Considera 7 itens chave para o sucesso organizacional
1980	Gestão do Conhecimento	Não foi possível determinar	Converter ou tornar o conhecimento tácito em explícito.
1981	Organizações de Classe Mundial	Peters & Watermann	Considera 8 (oito) aspectos com 22 atributos
1986	OPTIM: ligando custo, tempo e qualidade	Sullivan	Considera que as inter-relações entre as dimensões
1987	Sistema de monitoramento dos objetivos estratégicos	Santori & Anderson	Considera 5 (cinco) grandes áreas de preocupação
1988	<i>Malcolm Baldrige National Quality</i>	<i>Baldrige Institute</i> <sup>®</sup>	Considera 7 critérios para gerar <i>ranking</i> das melhores gestões
1989	Matriz de Medição de Desempenho	Keegan; Eiler; & Jones	Inter-relações entre ambiente (interno e externo) e custos
1989	<i>Performance Measurement for World Class Manufacturer</i>	Maskell	Sistema de avaliação para empresas norte-americanas de classe mundial
1990	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ	Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade <sup>®</sup>	Considera 8 critérios para gerar <i>ranking</i> das melhores gestões
1990	SMART- <i>Performance Pyramid</i>	Mcnair, Lynch & Cross	Reorientação do sistema de medição de custo para processos
1990	<i>Performance Measurement Questionnaire – PMQ</i>	Dixon, Nanni & Vollmann	Considera 24 (vinte e quatro) questões
1980	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista	Roy, Bana e Costa, Keeney	Considera o sujeito e o evento físico
1991	Gestão por Processos	Harrington	Considera três tipos de controles
1991	Empresas que competem com base no tempo	Azzone, Masella & Bertelè	Propõe-se a medir os “usos estratégicos” na dimensão tempo
1991	<i>Benchmarking</i> medidas de desempenho	Grady	Sistema de medidas de desempenho interfuncionais
1992	Modelo de causa e efeito das atividades	Campos	Considera 5 (cinco) dimensões
1992	Três Níveis do Desempenho	Rummler & Brache	Matriz entre níveis X necessidades de desempenho
1992	<i>Balanced Scorecard</i>	Kaplan & Norton	Operacionalizar a estratégia
1993	Planejamento e medição para performance	Sink & Tuttle	Considera 7 (sete) critérios de desempenho

Período	Abordagens	Autores / Entidades	Aspectos básicos
1993	Base o valor adicionado	Barker	Toma-se como base o valor adicionado por todo o processo produtivo
1993	Crítérios competitivos	Muscat & Fleury	Considera 5 (cinco) FCS's – custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação
1993	Avaliação de desempenho como diferencial (vantagem) competitiva	Slack	Considera 5 (cinco) elementos do desempenho
1993	<i>Bain Company</i>	Rigby	Satisfação e uso das abordagens de gestão mundial
1994	Indicadores de Desempenho Ernst & Young	Ostrenga & Orzan	Estratégico e de Desempenho
1994	Modelo de avaliação de desempenho de Quantum	Hronec	Considera três famílias de medidas
1995 e 1996	<i>Cambridge Performance Measurement Design Process</i>	Neely, Mills, Gregory, Richards, Platts. & Bourne	Retratada por 5 (cinco) perspectivas (satisfação e contribuição do acionista, estratégia, processos e capacidades) em forma multi-mencional “prisma”
1996	Dimensões do desempenho em Manufatura e Serviços	Moreira	Considera 6 (seis) dimensões
1996	Métricas de Desempenho ()	Trade <sup>®</sup>	Sistema métricos
1997	<i>Family Nevada Quality Fórum</i>	Trade <sup>®</sup>	Processo em 11 etapas
1997	Medição de Desempenho Integrado	Bititci, Carrie & Mcdevit	Avaliar o desempenho da avaliação de desempenho
1997	Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico	Ghalayini & Noble	Incorporou a dimensão dinâmica gerando um <i>loop</i> de <i>feedback</i> explícito.
1997	Medição de desempenho pró-ativo	Daniels & Burns	Sistema de avaliação estruturado e monitorado pelos colaboradores
1999	OPM <sup>®</sup> - <i>System for Organizational Performance Measurement</i>	CSIRO Austrália OPM <sup>®</sup>	Enfatiza as diferentes áreas de desempenho organizacional
1999	Flexibilidade (agible) Organizacional	Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran	Classificam 10 (dez) grandes áreas com 32 (trinta e dois) atributos

Fonte: Petri (2005, p. 46-47)



**ANEXO E****As nove variáveis do desempenho com perguntas**

Níveis do Desempenho

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PROJETO</b>	<b>GERENCIAMENTO</b>
<b>NÍVEL DE ORGANIZAÇÃO</b>	<p><b>OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A estratégia/direção da organização foi articulada e comunicada?</li> <li>▪ Essa estratégia faz sentido, em termos de ameaças e oportunidades externas e de pontos fortes e fracos internos?</li> <li>▪ Dada essa estratégia, foram determinadas e comunicadas as devidas saídas da organização, bem como, o nível de desempenho esperado de cada saída?</li> </ul>	<p><b>PROJETO DA ORGANIZAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas as funções relevantes estão posicionadas?</li> </ul>	<p><b>GERENCIAMENTO DA ORGANIZAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foram estabelecidos objetivos de função adequados?</li> <li>▪ O desempenho relevante é medido?</li> <li>▪ As interfaces entre as funções estão sendo gerenciadas?</li> </ul>
<b>NÍVEL DE PROCESSO</b>	<p><b>OBJETIVOS DO PROCESSO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os objetivos dos processos-chave estão ligados aos requisitos da organização e do cliente?</li> </ul>	<p><b>PROJETO DO PROCESSO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este é o processo mais eficiente/efetivo para atingir os Objetivos do Processo?</li> </ul>	<p><b>GERENCIAMENTO DO PROCESSO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foram estabelecidos os devidos subobjetivos do processo?</li> <li>▪ O desempenho do processo é gerenciado?</li> <li>▪ As interfaces entre as etapas do processo estão sendo gerenciadas?</li> </ul>
<b>NÍVEL DE TRABALHO/EXECUTOR</b>	<p><b>OBJETIVOS DE TRABALHO/EXECUTOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As saídas e os padrões de trabalho estão ligados aos requisitos do processo (os quais, por sua vez, estão ligados aos requisitos da organização e do cliente?).</li> </ul>	<p><b>PROJETO DE TRABALHO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os requisitos do processo refletem-se nos devidos trabalhos?</li> <li>▪ As etapas de trabalho têm uma seqüência lógica?</li> <li>▪ Foram desenvolvidos procedimentos e políticas de apoio?</li> <li>▪ O ambiente de trabalho faz sentido em termos econômicos?</li> </ul>	<p><b>GERENCIAMENTO DO TRABALHO/EXECUTOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os executores compreendem os Objetivos de Trabalho (saídas que devem produzir e padrões que devem seguir)?</li> <li>▪ Os executores têm recursos suficientes, sinais e prioridades claras e um projeto de trabalho lógico?</li> <li>▪ Os executores são recompensados quando atingem os Objetivos do Trabalho?</li> <li>▪ Os executores têm o conhecimento /habilidades devidas para atingir os Objetivos do Trabalho?</li> <li>▪ Se os executores estivessem em um ambiente onde as cinco perguntas acima fossem respondidas com um "sim", teriam a capacidade física, mental e emocional para atingir os Objetivos do Trabalho?</li> </ul>

Fonte: Rummler e Brache (1992, p. 35)