

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Antonio Vilson Sturaro

**ALINHAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
COM O *BALANCED SCORECARD*,
SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE
SEUS GERENTES**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

Antonio Vilson Sturaro

**ALINHAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
COM O *BALANCED SCORECARD*,
SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE
SEUS GERENTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Willy Arno Sommer, Dr.

Florianópolis

2003

Sturaro, Antonio Vilson

Alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho em instituições financeiras com o *balanced scorecard*, segundo a percepção de seus gerentes. Antonio Vilson

Sturaro. - Florianópolis, 2003.

Xiii, 158f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

Orient. Prof. Willy Arno Sommer, Dr.

1. *Balanced scorecard* 2. Instituições Financeiras
3. Gestão 4. Avaliação de Desempenho 5. Alinhamento
6. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

I. Título

Antonio Vilson Sturaro

**ALINHAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
COM O *BALANCED SCORECARD*,
SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE
SEUS GERENTES**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 17 de Dezembro de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.
Orientador

Prof. Emilio Araújo Menezes, Dr.

Prof. Antonio Cezar Borna, Dr.

Dedicatória

À Deus pela força e inspiração.

Aos meus Pais pelo exemplo e dedicação.

À minha esposa Janete e aos meus Filhos Anne, George e Bruno, pelo apoio constante.

Epígrafe

“A gestão do desempenho é prática fundamental do estilo gerencial de líderes e equipes competentes e de empresas vencedoras”.

Peter Drucker

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade deste mestrado.

Ao orientador Prof. Willy Arno Sommer, Dr., pelo acompanhamento pontual e competente.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

À todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Resumo

Sturaro, Antonio Vilson. **Alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho em instituições financeiras com o *Balanced Scorecard*, segundo a percepção de seus gerentes**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A dissertação apresenta pesquisa de característica exploratória com o objetivo de levantar o alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho em instituições financeiras com o *Balanced Scorecard*, segundo a percepção de seus gerentes. Definiu-se como área de estudo as cidades de Cascavel, Foz do Iguaçu, Francisco Beltrão, Pato Branco, Toledo e Umuarama, no Estado do Paraná. A fundamentação teórica abordou sobre novas formas de gerenciamento para melhoria da produtividade, gestão de pessoas e o desempenho humano como fator preponderante para o desenvolvimento das organizações; apresentou o *Balanced Scorecard*, sistema de gestão estratégica que considera na sua aplicação, o conceito de ativos intangíveis ou invisíveis e sua influência, a tradução da estratégia que gera alinhamento e foco ante aos objetivos da instituição. Para consecução dos objetivos foi selecionado do *Balanced Scorecard* os conceitos que se relacionam com gestão e avaliação de desempenho, levantou-se opiniões através de pesquisa com os gerentes sobre as práticas nas instituições em que trabalham, em seguida, comparou-se o alinhamento entre as instituições de capital: público, privado nacional e privado estrangeiro. Detectou-se como ponto forte, significativo alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho com o *Balanced Scorecard*, percebido pelos gerentes pesquisados; o maior nível de alinhamento está entre as instituições de perfil “capital privado estrangeiro” e o menor, entre as de “capital público”; como ponto fraco, para todas as instituições em geral, menor nível de alinhamento nas práticas que trata da retenção dos funcionários na empresa. O trabalho contribuiu para exploração das práticas de gestão e avaliação de desempenho, entre elas, o *Balanced Scorecard*, revela-se como uma importante ferramenta e ao que indica a pesquisa, vêm sendo aplicada pelas instituições financeiras.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, instituições financeiras, gestão, avaliação de desempenho, alinhamento.

Abstract

Sturaro, Antonio Vilson. **Alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho em instituições financeiras com o *Balanced Scorecard*, segundo a percepção de seus gerentes**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The work presents a research of exploratory characteristic with the objective of raising the alignment of management practices and performance evaluation in financial institutions with the Balanced Scorecard, according to the perception of its managers. It was defined as study area the cities of Cascavel, Foz do Iguaçu, Francisco Beltrão, Pato Branco, Toledo and Umuarama, in the State of Paraná. The theoretical recital approached on new forms of management for improvement of productivity, management of people and the human performance as preponderant factor for the development of organizations; it presented the Balanced Scorecard, system of strategical management that considers in its application, the concept of intangible or invisible assets and its influence, the translation of the strategy that generates alignment and focus before the objectives of the institution. For achievement of the objectives it was selected of the Balanced Scorecard the concepts that relates with management and performance evaluation, arose opinions through research with the managers about the practices in the institutions where they work, after that, the alignment was compared among the capital institutions: public, private national and private foreigner. It was detected as strong point, significant alignment of management practices and performance evaluation with the Balanced Scorecard, perceived by the researched managers; the biggest level of alignment is among the institutions of capital profile "private foreigner" and the minor, among of "public capital"; as weak point, for all the institutions in general, minor level of alignment in the practices that deals with the retention of employees in the company. The work contributed for exploration of management practices and performance evaluation, between them, the Balanced Scorecard, reveals as an important tool and to that it indicates the research, they come being applied for the financial institutions.

Word-key: Balanced Scorecard, financial institutions, management, performance evaluation, alignment.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 (Questão 1): alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto às perspectivas gerais.....	114
FIGURA 2 (Questão 2): alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto aos objetivos gerais.....	115
FIGURA 3 (Questão 3): alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto à perspectiva do aprendizado e crescimento.....	116
FIGURA 4 (Questão 4): alinhamento ao <i>Balanced Socrecard</i> quanto à satisfação dos funcionários.....	117
FIGURA 5 (Questão 5): alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto à retenção dos funcionários.....	118
FIGURA 6 (Questão 6): alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto à produtividade dos funcionários.....	119
FIGURA 7 (Questão 7): alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto à motivação <i>empowermewnt</i> e alinhamento dos funcionários.....	120
FIGURA 8 (Questão 8): alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto ao alinhamento individual e organizacional dos funcionários	121
FIGURA 9 (Questão 9): alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto ao desempenho de equipe.....	122
FIGURA 10 (Questão 10): alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto à vinculação das metas individuais e de equipe.....	123
FIGURA 11 (Questão 11): alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto ao sistema de recompensa dos funcionários.....	124
FIGURA 12 (Questões gerais): alinhamenrto ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto às questões gerais.....	125
FIGURA 13: alinhamento das instituições de capital público ao <i>Balanced Scorecard</i>	126
FIGURA 14: alinhamento das instituições de capital privado nacional ao <i>Balanced Scorecard</i>	127
FIGURA 15: alinhamento das instituições de capital privado estrangeiro ao <i>Balanced Scorecard</i>	128
FIGURA 16: alinhamento das instituições de perfil capital: público, privado nacional e privado estrangeiro ao <i>Balanced Scorecard</i>	129

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: exemplo referente à apresentação do questionário.....	100
QUADRO 2: instituições financeiras e seu perfil, localizadas nas cidades de Cascavel, Foz do Iguaçu, Francisco Beltrão, Pato Branco, Toledo e Umuarama no Estado do Paraná.....	105

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: exemplo de distribuição de frequência do nível de alinhamento das instituições/perfil das questões isoladas.....	101
TABELA 2: exemplo de distribuição de frequência relativa percentual do nível de alinhamento das instituições/perfil das questões no global.....	102
TABELA 3: distribuição das instituições por perfil e quantidade de agências nas cidades pesquisadas.....	106
TABELA 4: seleção da amostra por perfil/instituição/quantidade de agências.....	108
TABELA 5: seleção da amostra por localidade/instituição/quantidade de agências.....	109
TABELA 6: distribuição de frequência dos dados coletados - situações propostas e incidência das respostas.....	111
TABELA 7: distribuição de frequência (questão 1) - em que nível as instituições estão alinhadas às perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	112
TABELA 8: distribuição de frequência relativa percentual das questões no global - em que nível as instituições estão alinhadas ao <i>Balanced Scorecard</i> em geral.....	113

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização do tema.....	14
1.2 Definição do problema de pesquisa.....	21
1.3 Objetivos da pesquisa.....	21
1.3.1 Objetivo geral.....	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.4 Justificativas.....	22
1.5 Delimitação da pesquisa.....	23
1.6 Estrutura do trabalho.....	24
2 BASE TEÓRICA.....	25
2.1 Considerações sobre o desempenho humano nas organizações.....	25
2.2 Concepções históricas sobre avaliação de desempenho.....	27
2.3 Teorias da administração e desempenho humano.....	30
2.3.1 Administração Científica.....	30
2.3.2 A administração científica e a nova tecnologia.....	32
2.3.3 O modelo clássico de administração.....	32
2.3.4 O modelo humanista de administração.....	33
2.3.5 O modelo burocrático de administração.....	34
2.3.6 O modelo de administração por objetivos.....	35
2.3.7 O modelo de administração na organização holística.....	35
2.4 Tendência dos negócios no século XXI.....	36
2.5 Premissas do novo ambiente organizacional.....	40
2.6 Avaliação de desempenho de pessoas nas organizações.....	42
2.7 O processo de avaliação de desempenho.....	44
2.8 Os problemas com a avaliação de desempenho.....	50
2.9 Novas tendências para avaliação de desempenho.....	55
2.10 Novas propostas para avaliação de desempenho.....	58
2.10.1 Sistema de liderança.....	59
2.10.2 Liderança e compromisso.....	60
2.10.3 Liderar ou gerenciar.....	63
2.10.4 Acordos de expectativas.....	65
2.11 Gestão estratégica do desempenho - <i>Balanced Scorecard</i>.....	67
2.11.1 O sistema gerencial <i>Balanced Scorecard</i>	72
2.11.2 O <i>Balanced Scorecard</i> traduz a estratégia.....	73
2.11.3 O <i>Balanced Scorecard</i> comunica, associa objetivos e medidas estratégicas.....	74

2.11.4	O <i>Balanced Scorecard</i> planeja, estabelece metas e alinha iniciativas estratégicas.....	74
2.11.5	O <i>Balanced Scorecard</i> melhora o <i>feedback</i> e o aprendizado estratégico.....	76
2.11.6	Perspectiva de aprendizado e crescimento.....	78
2.11.7	Nível de satisfação dos funcionários.....	81
2.11.8	Nível de retenção de funcionários.....	83
2.11.9	Nível de produtividade dos funcionários.....	83
2.11.10	Capacidades dos sistemas de informação.....	84
2.11.11	Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento.....	84
2.11.12	Alinhamento individual e organizacional.....	85
2.11.13	Desempenho de equipe.....	86
2.11.14	Vinculação às metas de equipe e pessoais.....	87
2.11.15	Relação com os sistemas de recompensa.....	89
2.11.16	O <i>Balanced Scorecard</i> , da estratégia à realidade.....	91
2.12	Considerações finais.....	93
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	94
3.1	Tipo de pesquisa.....	94
3.2	Amostragem.....	95
3.3	Coleta de dados.....	97
3.4	Estrutura geral do questionário.....	98
3.4.1	Apresentação do questionário.....	99
3.4.2	Preenchimento do questionário.....	100
3.5	Tratamento dos dados.....	101
3.6	Interpretação dos resultados.....	103
3.7	Considerações finais.....	104
4	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	105
4.1	Área de atuação.....	105
4.2	Amostragem estratificada proporcional.....	107
4.2.1	Tamanho da amostra.....	107
4.2.2	Amostra por perfil, instituição e cidade.....	108
4.3	Tratamento dos dados coletados.....	110
4.4	Interpretação dos resultados.....	113
4.4.1	Alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto às perspectivas gerais.....	114
4.4.2	Alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto aos objetivos gerais.....	115

4.4.3	Alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto à perspectiva do aprendizado e crescimento.....	116
4.4.4	Alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto à satisfação dos funcionários.....	117
4.4.5	Alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto à retenção dos funcionários.....	118
4.4.6	Alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto à produtividade dos funcionários.....	118
4.4.7	Alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto à motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento dos funcionários.....	119
4.4.8	Alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto ao alinhamento individual e organizacional dos funcionários.....	120
4.4.9	Alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto ao desempenho de equipe.....	121
4.4.10	Alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto à vinculação das metas individuais e de equipe.....	122
4.4.11	Alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto a sistema de recompensa dos funcionários.....	123
4.4.12	Alinhamento ao <i>Balanced Scorecard</i> quanto às questões gerais..	124
4.4.13	Alinhamento das instituições de capital público ao <i>Balanced Scorecard</i>	126
4.4.14	Alinhamento das instituições de capital privado nacional ao <i>Balanced Scorecard</i>	127
4.4.15	Alinhamento das instituições de capital privado estrangeiro ao <i>Balanced Scorecard</i>	128
4.4.16	Alinhamento das instituições de capital: público, privado nacional e privado estrangeiro ao <i>Balanced Scorecard</i>	128
4.5	Análise dos resultados.....	130
4.6	Considerações finais.....	131
5	CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	132
5.1	Considerações preliminares.....	132
5.2	Conclusão.....	133
5.3	Sugestões.....	134
	REFERÊNCIAS.....	135
	Obras citadas.....	135
	Obras consultadas.....	136
	APÊNDICES.....	138
	APÊNDICE A – Ofício de encaminhamento do questionário.....	139
	APÊNDICE B – Questionário.....	141
	APÊNDICE C – Tratamento dos dados primários.....	152

1 INTRODUÇÃO

O estudo apresenta abordagem com enfoque nas práticas de gestão e avaliação de desempenho nas organizações. A contextualização do tema remete à definição do problema e aos objetivos da pesquisa, seguindo-se as justificativas, delimitação e estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização do tema

Conforme Slack et al. (1997, p.587), “todas as operações produtivas, portanto, precisam de alguma forma de medida de desempenho, como um pré-requisito para melhoramento”.

Para esse autor, antes que os gerentes de produção possam idealizar sua abordagem para aprimorar suas operações, precisam saber quão boa elas já são. A urgência, direção e prioridades de melhoramento serão determinadas parcialmente pela identificação do nível do atual desempenho de uma operação: se é julgado bom, ruim ou indiferente. Há diversas maneiras de fazer isso, cada uma das quais envolve comparação do nível de execução atualmente atingido com algum tipo de padrão, estabelecendo assim níveis ideais de desempenho.

Durante muito tempo, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina, como meio de aumentar a produtividade da empresa. Porém, conforme Chiavenato (1998), com a valorização das relações humanas, a atenção principal passou a ser o homem, como conhecer e medir seus potenciais e como levá-lo a aplicar totalmente essas qualidades.

O ambiente de constantes mudanças vem impondo às organizações uma dinâmica permanente no sentido de ajustar-se às transformações. “O fator humano constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial”. (LUCENA,1992, p.14).

Segundo a autora citada, no passado, os métodos de gestão e avaliação de desempenho existentes atendiam muito bem as expectativas, pois o enfoque era totalmente comportamental e controlador de pessoas. Nessa fase, não se exigiam grandes competências, pois tudo o que as fábricas produziam o mercado absorvia. A competitividade ainda não ameaçava a disputa de mercados, portanto, o processo de gestão e avaliação de desempenho estava mais voltado para manter sob controle a disciplina e os comportamentos de subserviência e de submissão, funcionando como instrumento de punição ou recompensa.

Mais tarde desenvolveu-se uma nova correlação de forças. O fulcro deslocou-se da produção para a administração do negócio e gerência do resultado. Recentemente, a postura que caracteriza o mundo moderno altera mais uma vez o centro dos negócios, agora orientado para o mercado, segmento em contínua mudança, configurando ambiente instável, incerto e cheio de contradições.

As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da época industrial está-se transformando na competição da época da informação.

Para Kaplan e Norton (1997), durante o período industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala. A tecnologia era importante, porém as

empresas bem-sucedidas eram sempre as que incorporavam novas tecnologias aos ativos físicos que permitiam produção em massa de produtos padronizados.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), durante o tempo industrial, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico, tanto para dirigir o capital interno de uma empresa e para sua utilização mais produtiva, quanto para monitorar a eficiência das divisões operacionais na utilização dos recursos financeiros e físicos a fim de criar valor para os acionistas. Entretanto o advento do tempo da Informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não mais conseguem obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. Segundo esses autores, o impacto da época da informação é ainda mais revolucionário para as empresas de serviços do que para as indústrias. Muitas instituições de serviços, entre elas a do setor financeiro, conviveram por várias décadas com um confortável ambiente não-competitivo. Quase não havia liberdade para entrar em novos negócios e determinar o preço de seus serviços. Em compensação, os órgãos do Governo protegiam essas organizações contra o ingresso de competidores potencialmente mais eficazes ou inovadores; e fixavam preços em níveis que ofereciam um retorno adequado sobre o investimento realizado e a base de custo.

Foram vivenciadas grandes iniciativas de desregulamentação e privatização de empresas de serviços em todo o mundo, à medida que a tecnologia da Informação gerou as “sementes da destruição” nas empresas da época industrial.

O ambiente do tempo da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. “A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.3). Ainda conforme esses autores, as empresas do período da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais. Aquelas da época industrial buscavam vantagens competitivas através da especialização de habilidades funcionais; mas com o passar do tempo, a maximização da especialização funcional provocou enormes ineficiências e lentidão nos processos. A empresa do tempo da informação opera com processos de negócios integrados que combina os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos.

A automação e a produtividade reduzem o percentual de funcionários que desempenham funções tradicionais de trabalho, enquanto a demanda competitiva aumenta o número dos que desempenham funções analíticas. Mesmo os indivíduos ainda envolvidos diretamente na produção e na prestação de serviços são valorizados por suas sugestões sobre como melhorar a qualidade e como reduzir custos e diminuir ciclos.

Define-se o novo paradigma pela ênfase nos trabalhadores do conhecimento (*Knowledge Workers*): “As máquinas são projetadas para operar automaticamente. A função das pessoas é pensar, solucionar problemas, garantir qualidade, e não olhar as peças passando”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.6).

Para Drucker (1997), com a automação, os trabalhadores deixarão de executar tarefas repetitivas de rotinas; para tanto, precisarão ser capazes de realizar inú-

meras operações, precisarão ser capazes de coordenação e o conteúdo de seus serviços será cada vez maior.

Agora os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que possam fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passa a ser fator crítico de sucesso para as empresas da época da Informação.

Exige-se uma nova postura na administração do negócio e na gestão e avaliação de desempenho nas organizações, aplicação de técnicas administrativas condizentes com a nova realidade, que visem a despertar o talento das pessoas para a produção de resultados e que levem as organizações a criar condições de efetiva melhoria do desempenho. Lucena (1992,p.15) reconhece “o fator humano como impulsionador do sucesso da empresa”. Segundo essa autora, o grande desafio que se apresenta para as organizações consiste em desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores, para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados.

A preocupação permanente com a gestão do desempenho e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção para o aumento da produtividade, considerando-se ainda que o ambiente ditado pela nova concepção dos negócios requer novas práticas na administração e gestão do desempenho.

Segundo Chiavenato (1998, p.107), “nada melhor para assegurar um desempenho conforme as necessidades da organização e os objetivos de carreira do avaliado”. Para esse autor, a avaliação de desempenho começa pela preparação do futuro, procura orientar o desempenho para fins previamente negociados e fixados; embasá-lo com todos os recursos necessários para sua adequada consecução; cer-

cá-lo com medições apropriadas, comparativas e, sobretudo, dar-lhe consistência com a retroação e avaliação contínua.

No pensamento desse mesmo autor, o lucro não constitui um objetivo isolado ou um resultado final em si mesmo, mas uma decorrência saudável. A meta procurada é mais ampla: a criação de valor. Isto significa tornar o patrimônio da empresa mais valioso a cada instante que passa. Sendo assim, “a administração de Recursos Humanos tem um tremendo e inesgotável potencial para obter resultados incríveis em termos de criação de valor agregado”. (CHIAVENATO,1996, p.66).

Para Maynard e Mehrtens (1993), os negócios estão sendo pressionados a se tornarem uma instituição mais responsável, voltada para um maior número de propósitos. Haverá um desafio para as organizações voltadas para a produção de bens e serviços, a busca de alternativas para se construir modelos organizacionais eficazes sob o ponto de vista da produtividade e geradores de bem-estar, sob a perspectiva dos trabalhadores.

Conforme Katzenbach (2002), cada vez mais as empresas estão tentando avaliar três dimensões do desempenho corporativo: lucro dos acionistas, satisfação do cliente e bem-estar dos funcionários. Esse conceito de desempenho equilibrado reconhece a importância dos três públicos.

Para Chiavenato (1996), a gradativa substituição da organização funcional e departamentalizada pela organização por processos estão alterando profundamente os sistemas de indicadores dentro das empresas: eles tendem a ser sistêmico, visualizando a empresa como um todo e devem decorrer do planejamento estratégico da companhia, que deverá definir o quê, como e quando medir; tendem a contemplar formas distintas de avaliação, para objetivo de premiação, remuneração variá-

vel, participação nos resultados e promoções; tendem a ser escolhidos em conjunto para evitar possíveis distorções ou desalinhar outros critérios de avaliação.

Além disso, a avaliação do desempenho está se fundamentando cada vez mais na adoção de índices objetivos de referências que possam melhor balizar o processo, com os seguintes Indicadores: de desempenho global (para toda empresa; de desempenho grupal (para a equipe); de desempenho individual (para a pessoa). “A finalidade é estabelecer marcos de referência que possam ajudar na comparação e no estabelecimento de metas e resultados a serem alcançados”. (CHIAVENATO,1996, p.129).

De acordo com o autor citado, face às exigências atuais do perfil do trabalhador, a avaliação do desempenho adquire um sentido mais amplo e abrangente, envolvendo novos aspectos da competência:

- Pessoal (capacidade de aprendizagem e absorção de novos e diferentes conhecimentos e habilidades);
- Tecnológica (capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho da generalidade e da multifuncionalidade);
- Metodológica (capacidade de empreendimento e de iniciativa para resolução de problemas de diversas naturezas. Algo como espírito empreendedor e solucionador de problemas);
- Social (capacidade de se relacionar com diferentes pessoas e grupos, bem como de desenvolver trabalhos em equipe).

Segundo Pontes (1999), em todas as empresas existem avaliações de desempenho. O que ocorre quando da não-existência de um programa formal é que

nem sempre são claros os objetivos a serem alcançados. “Um programa de avaliação de desempenho bem pensado e bem administrado visa, justamente, criar um clima de “pique no trabalho”, que incorra em benefícios para a empresa e para as pessoas que lá trabalham”. (PONTES,1999, p.26).

1.2 Definição do problema de pesquisa

Considerando o novo ambiente que impacta as organizações, especialmente do setor de serviços entre elas as instituições financeiras, as novas formas de gerenciamento para melhoria da produtividade e como tornar mais eficaz a aplicação dos recursos humanos para obtenção de maiores resultados. Partindo-se da premissa de que, se o desempenho não for gerenciado, o negócio também não será administrado adequadamente, da exigência de que novas capacidades sejam constantemente desenvolvidas para fazer frente à concorrência e principalmente que propiciem a tradução da estratégia para gerar alinhamento e foco ante aos objetivos da instituição, sugere-se a aplicação do sistema de medição balanceada “*Balanced Scorecard*”, adequado, por considerar essa ferramenta o conceito de ativos intangíveis ou invisíveis e sua influência no posicionamento estratégico das instituições.

Define-se como problema de pesquisa: alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho em instituições financeiras com o *Balanced Scorecard*, segundo a percepção de seus gerentes.

1.3 Objetivos da pesquisa

Seguem-se o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam este trabalho.

1.3.1 Objetivo geral

Levantar o alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho em instituições financeiras com o *Balanced Scorecard*, segundo a percepção dos gerentes das agências.

1.3.2 Objetivos específicos

- Selecionar do *Balanced Scorecard* conceitos que se relacionam com gestão e avaliação de desempenho.
- Levantar opiniões através de pesquisa com os gerentes de agências, sobre as práticas de gestão e avaliação de desempenho nas instituições financeiras em que trabalham.
- Comparar entre as instituições pesquisadas de perfil capital: público, privado nacional e privado estrangeiro, o alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho com o *Balanced Scorecard*, segundo a percepção de seus gerentes.

1.4 Justificativas

O tema gestão e avaliação de desempenho impacta o ambiente organizacional. Nesse contexto justifica-se a pesquisa por entender a otimização dos recursos a partir da gestão de pessoas e o desempenho humano como fator preponderante para o desenvolvimento e para a sobrevivência das organizações.

Através da pesquisa bibliográfica e após conhecer o posicionamento dos diversos autores selecionados, optou-se pelo procedimento exploratório de levantamento, tendo como base o sistema gerencial *Balanced Scorecard*. A pesquisa pro-

põe-se a indicar o alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho em instituições financeiras com essa ferramenta gerencial.

O estudo é de característica exploratória de base bibliográfica complementado por uma pesquisa de campo envolvendo um grupo de interesse sobre o tema.

1.5 Delimitação da pesquisa

O trabalho tem por base e limitação explorar conceitos que envolvam questões sobre gestão e avaliação de desempenho nas organizações. Visa a tão somente levantar o alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho em instituições financeiras com a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*, segundo a percepção de seus gerentes.

A área geográfica da pesquisa abrange as agências de instituições financeiras de âmbito regional, estabelecidas nas cidades de Cascavel, Foz do Iguaçu, Francisco Beltrão, Pato Branco, Toledo e Umuarama, no Estado do Paraná. Assim, a validade da pesquisa é para a referida região, todavia os procedimentos metodológicos poderão ser aplicados em outros âmbitos.

As informações de campo sobre o tema de pesquisa foram coletadas através do uso de questionário e representam tão somente a percepção dos gerentes das agências das instituições financeiras selecionadas quanto às práticas de gestão e avaliação de desempenho.

1.6 Estrutura do trabalho

A dissertação está organizada em cinco capítulos, complementados pelas referências e apêndices.

O capítulo inicial apresenta uma introdução geral onde se contextualiza a importância do tema e define-se o problema de pesquisa: alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho em instituições financeiras com o *Balanced Scorecard*, segundo a percepção de seus gerentes; indica os objetivos gerais e específicos da pesquisa, as justificativas, a delimitação e a estrutura do trabalho.

A base teórica, capítulo 2, está apoiada em diversos autores selecionados que discorrem sobre o tema gestão e avaliação de desempenho; considera, o ambiente que impacta as organizações, as novas formas de gerenciamento, entre elas o sistema de medição balanceada "*Balanced Scorecard*".

O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos que visam a fundamentar a pesquisa.

A apresentação e interpretação dos resultados constam do capítulo 4, que está estruturado para demonstrar e ilustrar o resultado da pesquisa.

A conclusão e as sugestões para outros trabalhos acadêmicos estão descritas no capítulo 5.

2 BASE TEÓRICA

A base teórica está apoiada em diversas obras e autores e tem por objetivo selecionar conceitos que se relacionam com gestão e avaliação de desempenho nas organizações. Considera o novo ambiente e as novas formas de gerenciamento para melhoria da produtividade e obtenção de maiores resultados; também que o desempenho humano deve ser gerenciado, que novas capacidades sejam constantemente desenvolvidas e que gerem alinhamento e foco ante aos objetivos empresariais; sugere adequada a aplicação do sistema de medição balanceada “*Balanced Scorecard*”, por considerar essa ferramenta o conceito de ativos intangíveis ou invisíveis e sua influência no posicionamento estratégico das instituições.

2.1 Considerações sobre o desempenho humano nas organizações

Para melhorar sua competitividade, as organizações estão sempre em busca de instrumentos de gestão que visem a aumentar a produtividade de suas equipes. Procuram estabelecer metas de desempenho tendo como base seus objetivos globais e as oportunidades de mercado.

Como forma de melhor aceitação e comprometimento com os resultados, elas devem orientar e planejar as ações de seus colaboradores avaliando o desempenho das pessoas ou equipes em face às metas estabelecidas e recompensando-as proporcionalmente às *performances* conseguidas.

Isto implica que, para serem competitivas, devem criar um modelo de gestão onde o acompanhamento sistemático do desempenho individual ou de equipe asse-

gure os resultados esperados fundamentalmente para viabilizar sua permanência no mercado, tendo em vista o contexto das transformações que impactam os negócios.

Os empreendimentos são criados para produzir algo: “produtos”. Para tanto, utilizam energia humana e não-humana. Possuem edifícios, máquinas e equipamentos, instalações, tecnologias, etc., mas são constituídas por pessoas. “As organizações podem somente funcionar quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e desempenham adequadamente as funções para as quais forem selecionadas, admitidas e preparadas”. (CHIAVENATO, 1998, p.16).

Segundo Drucker, as instituições têm, na verdade, apenas um recurso: o homem. Elas funcionam tornando os recursos humanos produtivos.

Só há desempenho através do trabalho. Tornar o trabalho produtivo é, portanto, uma função essencial. Mas, ao mesmo tempo, as instituições da sociedade atual vão se tornando cada vez mais os meios pelos quais os indivíduos buscam seu sustento, encontram seu acesso a um status social, à comunidade e à satisfação pessoal. Tornar o trabalhador realizado e empreendedor é, conseqüentemente, cada vez mais importante, além de ser um parâmetro de desempenho da instituição. E é cada vez mais uma tarefa da administração. (DRUCKER,1997, p.37).

O ambiente de constantes mudanças impõe às organizações uma dinâmica permanente no sentido de ajustar-se às transformações, exigindo uma visão empresarial que requer o exercício da percepção para analisar o negócio na sua dimensão presente, nas suas integrações com as variáveis do ambiente, porém tendo em vista as expectativas do futuro. Neste contexto, são maiores as exigências de qualificação pessoal para assumir desafios, novas responsabilidades e riscos. “O fator humano constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial”. (LUCENA,1992, p.14).

Embora nem sempre tenha sido assim, durante muito tempo, os administradores preocuparam-se com a eficiência da máquina, como meio de aumentar a produtividade da empresa.

“O homem, configurado como um aperta botões, era visualizado como um objeto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava fosse motivado exclusivamente por objetivos salariais e econômicos”. (CHIAVENATO,1998, p.101).

Com o surgimento da Escola das Relações Humanas, ocorreu uma reversão de abordagem e a preocupação principal dos administradores passou a ser o homem, como conhecer e medir as suas potencialidades e como levá-lo a aplicar esse potencial.

O que leva um homem a ser mais eficiente e produtivo, qual a força básica que impulsiona suas energias à ação, quais as necessidades de motivação para um desempenho melhor e duradouro e qual o ambiente mais adequado para esse desempenho. (CHIAVENATO,1998, p.102).

O grande desafio das organizações consiste em desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados.

Torna-se assim preocupação permanente, o desempenho humano, como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados e sua participação no sucesso do negócio, reconhecendo o desempenho humano como fator impulsor do sucesso da empresa. (LUCENA,1992, p.15).

2.2 Concepções históricas sobre avaliação de desempenho

A prática da avaliação é tão antiga quanto o próprio homem. Entendida no seu sentido genérico, é o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, so-

bre o mundo que o cerca e sobre as ações humanas. “É a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha”. (LUCENA,1992, p.35).

Tratando-se especificamente de Recursos Humanos, estes são avaliados permanentemente e são tomadas decisões sobre pessoas, independentemente de a organização dispor de um sistema formal de avaliação de desempenho. “Pessoas são admitidas, dispensadas, remanejadas, treinadas, promovidas, exaltadas, advertidas, enfim, todas estas ações decorrem de avaliações e julgamentos efetivados”. (LUCENA,1992, p.36).

Os sistemas formais de avaliação de desempenho também não são recentes.

“A história conta que, na fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas. Em 1842, o serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu seu sistema e em 1918, a General Motors já tinha um sistema de avaliação para seus executivos. Os sistemas de avaliação de desempenho tiveram ampla divulgação entre as empresas após a Segunda Guerra Mundial”. (CHIAVENATO,1998, p.101).

Certamente, experiências de Instituições que antecederam a organização econômica moderna influenciam os métodos de avaliação de desempenho utilizado, pois também tiveram forte influência na concepção das estruturas administrativas empresariais de finalidade econômica.

Segundo Lucena (1992), do início do século até aproximadamente a Segunda Guerra, as empresas se organizaram de maneira bastante hierarquizada e centralizada, predominando a utilização de mão-de-obra pouco qualificada. Os métodos de

avaliação existentes atendiam perfeitamente as necessidades, pois o enfoque era totalmente comportamental e controlador das pessoas.

Além dos tradicionais fatores de disciplina, pontualidade, assiduidade, lealdade, foram acrescentados outros como receptividade a ordens superiores, sociabilidade, equilíbrio emocional, enfim, uma lista infindável de características de personalidades e de atitudes no trabalho.

A competitividade ainda não ameaçava a disputa de mercados, portanto, o processo de avaliação de desempenho estava mais voltado para manter sob controle a disciplina e os comportamentos de subserviência e de submissão, funcionando como instrumento de punição ou recompensa. (LUCENA,1992, p.37).

Posteriormente outras variáveis entraram em cena, determinando novas abordagens sobre o negócio empresarial, tais como: a expansão tecnológica, a diversificação dos negócios, o aumento do consumo, a competição de mercados, a expansão do mercado internacional. O centro dos negócios desloca-se da fábrica para a “Administração do Negócio”, colocando como fator crítico para o sucesso empresarial a “Gerência”.

Neste cenário surgiu “Gerência por Objetivos” e, junto com ela, a gerência do desempenho orientada para resultados, passando por profundas transformações, no que se refere ao perfil profissional exigido. Houve a substituição da Gerência da Produção para a Gerência do Negócio, isto é, para a gerência de resultados.

Para Lucena (1992), a administração dos Recursos Humanos não acompanhou essa mudança e não se envolveu com a administração por objetivos, deixando-a a cargo dos administradores do negócio. Pelo contrário, continuou operando um sistema de avaliação de desempenho paralelo desvinculado da gestão do negó-

cio, orientado apenas para subsidiar as promoções salariais, isto é, a movimentação do pessoal nas faixas salariais.

Ainda conforme Lucena (1992), o mundo moderno dos países desenvolvidos desloca mais uma vez o centro dos negócios, agora orientado para um mercado em mudança permanente, configurando ambiente instável, incerto e cheio de contradições, agravado por intensas mobilizações sociais. Neste contexto tem-se por desafio administrar a dinâmica do negócio criativamente e liderar o processo de mudança, para satisfazer as expectativas do mercado.

A qualidade gerencial é uma condição emergente para gerenciar o desempenho, não pela subserviência ou submissão comportamental, mas para descobrir talentos e criar espaços para a ousadia, o desafio, a participação e o comprometimento. (LUCENA, 1992, p.39).

2.3 Teorias da administração e desempenho humano

Ao longo do tempo as abordagens sobre o desempenho humano nas organizações vão se modificando. Percebe-se que, à medida que aumenta a exigência nas organizações por melhor desempenho, o fator humano é preponderante e vai se aprimorado, tornando-se o diferencial competitivo.

2.3.1 Administração Científica

Drucker (1997), aborda a administração científica, cuja origem remonta a Frederick W. Taylor.

Fundamenta-se no estudo organizado do trabalho, na análise do trabalho através dos seus componentes elementares e no aperfeiçoamento sistemático do desempenho do trabalhador em cada um desses componentes, resultando em níveis de produção mais elevados por trabalhador. (DRUCKER, 1997, p.421).

Segundo Bueno (1995), a teoria de Taylor baseou-se nas tarefas, buscando racionalizar e especializar o trabalho, reduzir a ociosidade e a fadiga, visando à melhoria da produtividade. “A concepção da Escola Científica a respeito do homem foi de *”homo economicus”*, ou seja, o homem era objeto da economia”. (BUENO,1995, p.47).

De acordo com Drucker (1997), a administração científica com enfoque no trabalho é a análise do trabalho através de seus componentes elementares e o aperfeiçoamento sistemático do desempenho do trabalhador. A administração científica engloba não apenas conceitos básicos, mas também instrumentos e técnicas de fácil aplicação, não encontrando dificuldade alguma para provar que presta sua contribuição. Enquanto perdurar a sociedade industrial, não deve ser esquecido que o trabalho humano pode ser estudado sistematicamente, analisado e aperfeiçoado agindo-se sobre seus componentes elementares.

A administração científica, apesar de todo o seu sucesso, não tem conseguido resolver o problema de administrar o trabalho e o trabalhador. Para Drucker, há duas áreas cegas em sua apreensão: uma de engenharia, e a outra, filosófica. Decorre do seguinte raciocínio: como o trabalho para ser analisado é decomposto em seus movimentos constituintes elementares, sua organização também deve ser prevista de acordo com uma série de movimentos isolados, cada um executado, se possível, por um mesmo trabalhador. Considera que o movimento isolado é a essência de uma boa organização do trabalho. Acreditar que o trabalho é melhor executado da mesma forma como é analisado é uma execrável engenharia. A confusão entre a análise do trabalho e a ação no trabalho é um erro de interpretação das propriedades do recurso humano.

“A administração científica pretende organizar o trabalho humano. Mas pressupõe, sem se preocupar em testar ou verificar o pressuposto, que o ser humano é uma máquina operatriz (embora mal projetada)”. (DRUCKER,1997, p.284).

2.3.2 A administração científica e a nova tecnologia

Os maiores problemas na administração do trabalho e do trabalhador sob a nova tecnologia serão como permitir que o trabalhador realize um serviço completo e integrado, e como responsabilizá-lo pelo planejamento do trabalho. Segundo Drucker (1997), com a automação, os trabalhadores deixarão de executar tarefas repetitivas de rotina como alimentação de máquinas ou manipulação de materiais. Irão construir, operar e controlar as máquinas que executam as tarefas repetitivas de rotina. Para tanto, precisarão ser capazes de realizar inúmeras operações, precisarão ser capazes de coordenação e o conteúdo de seus serviços terá que ser maior, e não o menor possível.

A nova tecnologia exige que o menor dos trabalhadores de produção seja capaz de realizar uma boa quantidade de planejamento. Quanto mais planejamento um trabalhador puder realizar e quanto mais responsabilidade puder assumir pelo que faz, maior será sua produtividade. (DRUCKER,1997, p.287).

2.3.3 O modelo clássico de administração

Esse modelo de Administração definiu as funções administrativas clássicas: prever, planejar, coordenar, comandar e controlar. “Baseou-se na estrutura militar com ênfase para a departamentalização, conceito de autoridade, unidade de comando e centralização”. (BUENO,1995, p.48).

O modelo atendeu ao conceito da divisão do trabalho definido então pela administração científica.

2.3.4 O modelo humanista de administração

Nascida na década de 30, a escola humanista mudou a ênfase para as pessoas. Coincidiu com o desenvolvimento das Ciências Sociais, tais como a Sociologia e a Psicologia. A preocupação básica era adaptar o trabalho ao trabalhador. A nova linguagem surgida incluía palavras como motivação, delegação, liderança e comunicação.

Para Bueno (1995), inicia-se o despertar para a valorização do ser humano no trabalho; antes tratado como mais um insumo, torna-se de fundamental importância seu desempenho e produtividade.

Elton Mayo, um dos maiores pensadores desta Escola, fez um estudo famoso: A Influência da Iluminação na produtividade de um grupo de operários. Discutiu com eles os objetivos e a metodologia do trabalho. À medida que Mayo aumentava a luminosidade, aumentava a produtividade. No final Mayo reduziu a intensidade de luz e a produtividade se manteve. A atenção dada ao grupo e a sua participação no processo foram responsáveis pelo aumento da produtividade e não a iluminação. (BUENO,1995, p.50).

A escola humanista acreditava que o trabalho é uma atividade grupal e que as pessoas se motivam pela necessidade de serem reconhecidas. Grande pensador, Douglas McGregor, para conceber e defender a teoria Y, que valoriza o ser humano, definiu uma contrateoria com base nas idéias da Escola Científica, a qual chamou de teoria X.

a) Teoria X

1. O ser humano não gosta de trabalhar e evitará o trabalho o quanto lhe for possível.
2. A administração precisa pressionar para obter produtividade.
3. Por causa da aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com castigo, para que ela possa

fazer um esforço razoável, ou ser estimulada com prêmios para aumentar seu rendimento.

4. O ser humano comum prefere ser dirigido, tem pouca ambição e procura principalmente segurança.

b) Teoria Y

1. O esforço físico e mental para trabalhar é tão natural como a diversão e o repouso.

2. O controle não é a única forma de conseguir esforço. A pessoa exercerá Autodireção e Autocontrole buscando atingir os objetivos com os quais estiver realmente comprometida.

3. A recompensa mais significativa para obter esse “comprometimento” é a satisfação da necessidade de auto-realização.

4. O ser humano comum, sob condições propícias, aprende não só a aceitar, como a procurar responsabilidades.

5. Em geral, o potencial das pessoas é sub aproveitado pelas organizações. (BUENO,1995, p.51).

Sobre os modelos de administração, ainda Bueno (1995) trata das teorias clássica e das relações humanas.

A teoria clássica trata a organização como uma máquina, enfatiza as tarefas ou a tecnologia, é inspirada em sistemas de engenharia, preconiza autoridade centralizada, tem linhas claras de autoridade, especialização e competência técnica requeridas, utiliza acentuada divisão do trabalho, mostra confiança nas regras e regulamentos, e faz clara separação entre linha e “*staff*”.

A teoria das relações humanas trata a organização como grupo de pessoas; centraliza seu foco nas pessoas, é inspirada em sistemas da psicologia; busca dar autonomia e delegação de autoridade ao empregado; baseia-se em princípios como confiança e abertura; acredita que pessoas estimuladas produzam mais.

2.3.5 O modelo burocrático de administração

Nascido na década de 40, com Weber, o modelo burocrático de administração ainda predomina nas organizações ocidentais. Segundo Bueno (1995), sua ênfase é

em controle e, conseqüentemente, na distribuição do poder. Visando a maximizar a eficiência, a teoria da burocracia caracteriza-se pela preferência do formal.

A escola burocrática é consubstanciada em normas, regulamentos, rotinas e procedimentos claramente estabelecidos, faz uso das comunicações escritas e assinadas; mostra impessoalidade nas relações; hierarquização e tem conceitos rígidos de autoridade.

“A burocracia busca a racionalidade, padronização e controle. Acaba por exagerar no culto à formalidade, ao excesso de papéis e controles, à quase extinção da criatividade e por favorecer o estilo de gestão autocrático”. (BUENO,1995, p.53).

2.3.6 O modelo de administração por objetivos

Prevalente nas organizações contemporâneas, enfatiza a gerência e suas decisões direcionadas para o resultado. Conforme Lucena (1992), é a substituição da gerência da produção pela gerência do negócio, ou seja, para a gerência de resultados. Junto com a administração por objetivos, surge a gerência do desempenho orientada para resultados.

A administração por objetivos (APO): A abordagem à administração que dá destaque especial ao papel fundamental dos objetivos para cada unidade de uma organização e para cada contribuidor individual. Esta abordagem enfatiza o autocontrole, em conseqüência de haver objetivos claros para cada indivíduo. (DRUCKER,1997, p.422).

2.3.7 O modelo de administração na organização holística

Este modelo consiste na tendência de compreender a natureza humana de maneira global e abrangente na sua relação com o cosmo. Para Bueno, os estilos de gestão atuais, reducionistas, deterministas, optaram pela competição, aboliram a

cooperação e se deliciam dos estados oriundos do estresse: “Para que possamos ter “um corpo são, através de uma mente sã” é preciso que as pessoas estejam integralmente bem: corpo e alma”. (BUENO,1995, p.89).

No holismo, Bueno (1995) considera quatro níveis de desenvolvimento integrado: físico, mental, emocional e espiritual.

Segundo esse autor, apesar da intensa mutação tecnológica, o tecido social das organizações ainda reside na burocracia. A cultura organizacional mantém-se e modifica-se nas pessoas e através destas, assim, o grande desafio organizacional é como fazer as mudanças se efetivarem.

Os líderes organizacionais, ao defrontarem com as mudanças que se avizinhavam neste limiar de século XXI, viverão uma situação ambígua e extremamente complexa: a de administrarem a transição do determinismo para a multiplicidade de caminhos e alternativas, cujo pano de fundo é uma concepção filosófica mais abrangente, que considera o homem e as organizações como entidades complexas, completas, inteiras, abrangentes. (BUENO,1995, p.91).

2.4 Tendência dos negócios no século XXI

Para Maynard e Mehrtens (1993), está surgindo um novo tipo de organização que considera novas imagens a serem vivenciadas. O sucesso dos negócios no futuro vai exigir a entrada num novo jogo, que já começou. Dispondo das informações corretas e de tempo para labutar com as questões, os negócios e a sociedade tomarão decisões construtivas.

Os autores Maynard e Mehrtens (1993) adotam e ampliam o conceito de ondas de mudanças apresentado por Alvin Toffler em seu livro *A Terceira Onda* (1980), servindo de contexto à visão dos negócios no século XXI. A Primeira Onda de mudança, a revolução agrícola, já se acha praticamente encerrada. A Segunda

Onda, que coincidiu com a industrialização, alcançou boa parte da terra e continua a se disseminar, ao passo que uma Terceira Onda, pós-industrial, vem ganhando impulso nas modernas nações industriais. Está vindo uma Quarta Onda seguindo de perto a terceira.

A Segunda Onda, arraigada no materialismo e na supremacia do homem, daí a ênfase na competição, na autopreservação e no consumo, levou a problemas atuais como a poluição, o armazenamento de resíduos sólidos, o crime, a violência familiar e o terrorismo internacional. A Terceira manifesta uma crescente preocupação com o equilíbrio e a sustentabilidade. À medida que a Terceira Onda avança, o homem torna-se mais sensíveis às questões de conservação, ao caráter sagrado da vida e à cooperação. Quando chegar a Quarta Onda, a integração de todas as dimensões da vida e a responsabilidade pelo todo ter-se-ão tornado os elementos centrais da sociedade; o reconhecimento da identidade de todos os sistemas vivos fará surgir novos modos de relacionamento e de interação que servirão tanto aos seres humanos como aos não-humanos.

Segundo Maynard e Mehrtens (1993, p.23), cada onda caracteriza-se por uma visão de mundo distinta, que se resume assim:

“Segunda Onda – Somos separados e temos que competir”.

“Terceira Onda – Somos vinculados e temos que cooperar”.

“Quarta Onda – Somos um só e escolhemos co-criar”.

A maioria das corporações atualmente existentes é da Segunda Onda: centralizadas e hierárquicas, concentradas em valores como o lucro, a eficiência, o porte e o crescimento. A Segunda Onda se baseia no modelo militar, o que se reflete inclusive em sua linguagem e suas metas: sobrevivência, autopreservação, vencer a concorrência, ganhar. O sucesso é medido pelos resultados financeiros e pela geração de lucros, e os horizontes temporais

ditos de longo prazo não ultrapassam cinco a dez anos. (MAYNARD e MEHRTENS,1993, p.24).

Os autores citados consideram que atualmente os negócios estão sendo pressionados a se tornarem uma instituição mais responsável e voltada para um maior número de propósitos. Seu objetivo original de gerar lucros por meio da produção e distribuição de bens e serviços tem de continuar para que a empresa sobreviva, mas, na sociedade da Terceira Onda, os negócios também passam a ser vistos como produtores de efeitos morais, agentes capazes de criar coisas que vão além de um saldo financeiro positivo.

A transição da Segunda para a Terceira Onda exige que a corporação passe a ver a si mesma como um criador de valor. Sua filosofia de fazer negócios passa por uma profunda mudança, à medida que ela se concentra mais em servir às necessidades de suas várias “partes interessadas” (*Stakeholders* – agora definidos como todas as partes que têm um relacionamento com a firma, e não apenas os seus proprietários) do que na produção em si. Isso é feito a partir da crença em que, se a corporação servir ao consumidor, ao empregado e à comunidade, estes irão servi-la. O pensamento estratégico é reorientado para prever as necessidades futuras independentes da corporação, e o negócio é visto cada vez mais como um veículo mediante o qual as pessoas podem evoluir e servir às outras. (MAYNARD e MEHRTENS,1993, p.24-25).

Ainda conforme esses mesmos autores, na obra citada, a corporação da Quarta Onda vai reconhecer como seu o papel de administradora do todo, além de fornecer bens e serviços a um grupo determinado de consumidores. Ela não mais verá a si mesma como uma organização primordialmente manufatureira, mas como uma organização voltada primordialmente para o serviço, atuando como líder na busca de soluções a problemas globais e concentrado-se naquilo que é melhor para todas as partes interessadas.

Na corporação da Segunda Onda, a riqueza advém da criação de um saldo financeiro positivo; ao mesmo tempo, procura dar satisfação aos empregados e passar uma boa impressão aos consumidores. O nível da corporação são os lucros, ha-

vendo pouco incentivo para que ela adote a contabilidade social e outras reformas semelhantes.

A corporação da Terceira Onda dá mais ênfase à contabilidade social e de recursos à medida que começa a mudar o seu sistema de valores.

Os negócios da Quarta Onda têm uma pauta mais ampla, reflexo do seu papel de liderança e de sua aceitação da responsabilidade pelo todo. As empresas perguntam-se: “O que estamos fazendo para melhorar a saúde do planeta”. A contabilidade social e de recursos será a regra. (MAYNARD e MEHRTENS, 1993, p.27).

Ainda conforme Maynard e Mehrtens (1993, p.137), nos negócios do século XXI, a corporação de Quarta Onda terá por características:

- Exemplo para Outras Instituições
- Cidadã Global que Age Localmente
- Defensora da Economia Viva
- Comprometida com o Serviço
- Comunidade de Bem-Estar
- Modelo de Preocupação com o Ambiente
- Pioneira em Tecnologias Apropriadas
- Comandada por Biopolíticos

Segundo Bueno (1995), as organizações mudarão muito nos próximos anos. Serão irreconhecíveis aos olhos acomodados de hoje, não como produto da benevolência empresarial, que jamais existirá, mas como investimento no negócio.

Haverá um desafio para as organizações voltadas para a produção de bens e serviços, a busca de alternativas para se construir modelos organizacionais eficazes sob o ponto de vista da produtividade e geradores de bem-estar, sob a perspectiva dos trabalhadores.

A reinvenção das organizações, requisito para sobrevivência, passa pelo conhecimento profundo de seus parceiros, dentre eles a comunidade, que espera responsabilidade social. Acionistas, que desejam retorno de seus investimentos. Fornecedores, que desejam fidelidade. Empregados, que desejam adequada retribuição e qualidade de vida no trabalho. Clientes, que desejam qualidade total dos produtos e serviços. (BUENO,1995, p.131).

Para esse autor, será característica nas organizações do futuro, entre outras, a maturidade profissional. O grau de maturidade dos profissionais será bastante desenvolvido. Como grande parte dos profissionais será do mercado e não da empresa, haverá mudanças significativas na relação capital x trabalho. Essas mudanças poderão implicar, também, em maior investimento em educação, desenvolvimento e treinamento, bem como prática de administração participativa e da remuneração variável. As empresas devem acostumar-se a praticar relações trabalhistas individuais e coletivas mais estruturadas, profissionalizadas, democratizadas e transparentes.

O diferencial competitivo será a qualidade de realização (agregação de riquezas) do ser humano – Estamos vivendo a Era do Conhecimento, a era das “*learning organizations*”, onde a empresa participa do sistema de educação formal. As empresas do futuro, extremamente enxutas e profissionalizadas, terão mais ou menos sucesso, dependendo da qualidade, prontidão e disponibilidade de seus times. (BUENO,1995, p.134).

2.5 Premissas do novo ambiente organizacional

Conforme Kaplan e Norton (1997), as empresas do tempo industrial buscavam vantagens competitivas através da especialização de habilidades funcionais nas áreas de produção, compras, distribuição, marketing e tecnologia. Isso gerava benefícios substanciais, mas, com o passar do tempo, a maximização da especialização funcional provocou enormes ineficiências, troca de documentos internos entre departamentos e lentidão nos processos.

As empresas da época da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais, opera com processos de negócios integrados que a-

brangem todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos.

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas do tempo industrial criavam fortes distinções entre dois grupos de funcionários. O primeiro, a elite intelectual – gerentes e engenheiros – utilizavam suas habilidades analíticas para projetar produtos e processos, selecionar e gerenciar clientes e supervisionar operações do dia-a-dia. O segundo grupo era composto pelas pessoas que, de fato, fabricavam os produtos e prestavam os serviços. Essa força de trabalho direta era o principal fator de produção nas empresas da época industrial, porém só utilizava a capacidade física, não o intelecto, desempenhando tarefas e processos sob a supervisão de engenheiros e gerentes.

No final do século XX, a automação e a produtividade reduziram o percentual de funcionários que desempenham funções de trabalho tradicionais, enquanto a demanda competitiva aumentou o número dos que desempenham funções analíticas: engenharia, marketing, gerenciamento e administração. Mesmo as pessoas ainda envolvidas diretamente na produção e na prestação de serviços são valorizadas por suas sugestões sobre como melhorar a qualidade, reduzir custos e diminuir ciclos.

Agora os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que possam fornecer, é a ênfase nos trabalhadores de conhecimento (*knowledge workers*). Gerenciar e investir no conhecimento de cada funcionário passou a ser fator presumível de sucesso para as empresas da época da informação.

No esforço de se transformarem para competir com sucesso no futuro, as organizações estão lançando mão de diversas iniciativas de aperfeiçoamento. No

entanto, melhorias de desempenho exigem grandes mudanças e isso inclui modificações nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. “Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando apenas as medidas financeiras do desempenho passado”. (KAPLAN e NORTON,1997, p.7).

2.6 Avaliação de desempenho de pessoas nas organizações

Avaliação é uma apreciação do valor de uma propriedade, do desempenho de trabalho de um funcionário ou de algum outro item de valor. Drucker (1997, p.425) define avaliação de pessoal: “A avaliação do desempenho de um empregado e da interação entre o chefe e o subordinado visando discutir o desempenho e os futuros objetivos deste último, um processo freqüentemente discutido junto com a administração por objetivos”.

A avaliação do desempenho começa, não pela apreciação do passado, mas pela preparação do futuro, conforme Chiavenato (1998). Está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento da atuação passada; e não fica somente nisso: procura orientar o desempenho para fins previamente negociados e fixados, procura embasá-lo com todos os recursos necessários para sua adequada consecução, procura cercá-lo com medições apropriadas, comparativas e, sobretudo, procura dar-lhe consistência com retroação e avaliação contínua.

A avaliação de desempenho é um meio pelo qual podem-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho. (CHIAVENATO,1998, p.103).

Baseado em alguns princípios de Deming, Bueno (1995, p.150) comenta de forma sucinta as seguintes premissas: o uso apropriado da informação (modo de pensar estatístico) é essencial; somente através do entendimento quantitativo e dos processos de administrar e produzir podem ser identificadas oportunidades de melhoria; somente uma ação integrada pode realizar a transformação.

Segundo Chiavenato (1996), a necessidade de comparar as operações e processos de uma empresa com outras empresas bem-sucedidas através de marcos de referência passou a ser uma atividade normal para administradores de recursos humanos. *O Benchmarking* reflete uma visão voltada para o ambiente externo e para o que existe de bom fora da instituição.

“Administrar Recursos Humanos é diferente de administrar outro recurso empresarial”, envolve dificuldades específicas que constituem verdadeiros desafios, como recursos vivos, extremamente completos, diversificados e variáveis, que são as pessoas. Cada pessoa tem suas próprias características individuais de personalidade, suas aptidões, seus conhecimentos, sua própria história e suas capacidades. Além das diferenças individuais, as pessoas também se diferenciam com o passar do tempo e com a absorção de novos conhecimentos, experiências e posturas. Esses recursos vivos são importados do ambiente para dentro da organização, crescem profissionalmente, desenvolvem-se, mudam continuamente de atividade, de posição e valor. (CHIAVENATO,1996, p.27).

Lucena (1992) diz que, para realizar seus objetivos a empresa utiliza vários recursos: financeiros, tecnológicos, matéria prima, processos, etc. No entanto, tais elementos por si sós, não garantem o alcance dos objetivos. Seu uso adequado depende das pessoas que os manipulam, porque representam meios de trabalho.

É das pessoas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho e conseqüentemente as decisões sobre como usar tais recursos. Se as pessoas falham na sua utilização, no processo de tomada de decisão e na execução das atividades, os resultados esperados estarão comprometidos. Por outro lado, a competência pessoal não se esgota no saber usar esses recursos, e sim em saber correlacioná-los com a visão do negócio, a visão do mercado, a satisfação dos clientes e com a orientação para resultados. (LUCENA,1992, p.16).

No pensamento de Chiavenato (1996), o lucro não constitui um objetivo isolado ou um resultado final em si mesmo, mas uma decorrência saudável. Ele está para a empresa privada assim como o alimento está para o organismo humano. Da mesma forma o alimento não é o propósito exclusivo da existência ou da vida. O lucro é a remuneração do capital e não objetivo. O objetivo procurado é mais amplo: a criação de valor. Isto significa tornar o patrimônio da empresa mais valioso a cada instante que passa. É como se o próprio valor da empresa, se ela fosse vendável, se tornasse maior a cada momento, em função das ações bem sucedidas que criam um valor adicional.

Se todas as pessoas estivessem orientadas para a criação de valor em todas as suas ações, certamente a empresa teria um patrimônio diferente a cada instante. Se for assim, a Administração de Recursos Humanos tem um tremendo e inesgotável potencial para obter resultados incríveis em termos de criação de valor agregado. (CHIAVENATO, 1996, p.66).

Em qualquer área de atividade, o profissional moderno não se caracteriza mais como aquele que se preocupa exclusivamente em salvar seu emprego. Os novos tempos estão exigindo outras preocupações, entre elas, que ele se disponha a mudar hábitos e a investir pesadamente em sua carreira. Em outras palavras, agir como dono do negócio, estudar sempre e sempre, ser responsável pelos resultados e saber trabalhar em equipe e em ambiente de tensão. “Estas são as novas características do emprego na era da informação. Desse novo tipo de profissional depende a sobrevivência das empresas”. (CHIAVENATO, 1996, p.82).

2.7 O processo de avaliação de desempenho

Segundo Pontes (1999), com a inovação dos processos de trabalho, a busca pelos resultados significativos da atuação das pessoas, entra a questão da necessidade de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho, para saber se de fato

estão ajudando a conseguir os resultados necessários. Se as pessoas estão adicionando valor, se estão colaborando para obtenção e manutenção da competitividade organizacional.

“As empresas necessitam de uma metodologia que eleve o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes e também o nível de motivação das pessoas, e que tudo culmine com o sucesso cada vez maior da empresa”. (PONTES,1999, p.19).

Conforme esse autor, uma empresa vai bem se todas as pessoas, dos dirigentes aos funcionários com função mais simples, trabalham para esse sucesso; se vai mal, sem nenhuma dúvida, a culpa também é delas, incluindo seus dirigentes, que não escolheram adequadamente e não avaliaram esses auxiliares, durante todo o processo de permanência deles na organização.

Avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as suas estratégias organizacionais não farão o menor sentido. (PONTES,1999, p.24).

Para Pontes (1999), a metodologia de avaliação de desempenho deve-se preocupar com o comportamento das pessoas no trabalho e não com a pessoa em si. A atenção está voltada a seu desempenho. O processo de avaliação consiste em definir os resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, a solução contínua dos problemas e a revisão final dos resultados conquistados para elaboração de propostas futuras.

O ciclo da avaliação de desempenho inicia com o planejamento estratégico, definição dos objetivos das unidades, contrato dos objetivos esperados com as

equipes de trabalho e do desempenho esperado, acompanhamento dos efeitos desse processo e avaliação final dos resultados conquistados.

Em todas as empresas existem avaliações de desempenho das pessoas. O que ocorre quando da não-existência de um programa formal é que nem sempre são claros os resultados a serem alcançados, e, quando os fracassos ou sucessos acontecem, não se sabe ao certo o porquê e os responsáveis pelo fato. Por outro lado, geralmente são comentados com as pessoas os desagrados em relação aos problemas ou fracassos, sem um sentido de orientação para que não mais ocorram, e os fatos positivos, que reforçam os comportamentos nessa direção, são esquecidos, situação que leva à criação de um ambiente nada motivador no trabalho. Um programa de avaliação de desempenho bem pensado e bem administrado visa, justamente, criar um clima de “pique no trabalho”, que incorra em benefícios para a empresa e para as pessoas que lá trabalham. (PONTES,1999, p.25-26).

Por outro lado, a gerência do desempenho constitui a gerência do processo e sua dinâmica. Não é propriamente objeto de avaliação, mas de negociação, de acompanhamento, de análise e de indicação das ações gerenciais orientadas para o reconhecimento dos seus resultados positivos, para a solução de desvios de desempenho e para acerto dos meios e formas utilizados na produção dos resultados esperados.

O objeto de avaliação são os resultados produzidos pelo desempenho, que foram negociados e firmados antes, através dos padrões de desempenho e que são confrontados com os resultados realmente apresentados. Assim, o ponto crítico é a gerência permanente do processo de desempenho, exercida participativa e co-responsavelmente com o empregado, na base do relacionamento interpessoal, do diálogo franco e aberto, da liberdade de expressão e do intercâmbio de informações. (LUCENA,1992, p.75).

Um processo de avaliação de desempenho fundamenta-se nos seguintes princípios:

- Estar integrado ao Processo Administrativo Global da Empresa, tendo em vista sua Missão Empresarial, seus Objetivos e suas Responsabilidades Econômicas e Sociais.
- Basear-se na premissa de que seu principal colaborador são as pessoas; é delas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho o uso eficaz dos recursos da organização e os resultados positivos do empreendimento empresarial.
- Considerar os instrumentos de avaliação como ferramentas gerenciais de acompanhamento permanente da atuação dos seus colaboradores, tendo como finalidade última a canalização dos esforços para produzir os resultados esperados, como consequência da satisfação das expectativas da força de trabalho, da sua motivação e do reconhecimento das suas contribuições.

▪ Apoiar-se na Gerência Participativa, buscando a interação chefia-empregado; neste processo, a participação ativa e constante do empregado faz-se presente, desde a definição de suas atribuições e dos resultados esperados até a formulação das ações que propiciem seu desenvolvimento, através de reuniões periódicas. (idem, ibidem, p.76-77).

Segundo essa autora, o acompanhamento sistemático do desempenho garante que a empresa está utilizando adequadamente seus recursos e conduzindo eficazmente o desempenho do seu pessoal para resultados positivos.

A ação gerencial sobre o desempenho, através do acompanhamento, envolve maior aproximação da gerência com seus colaboradores, para receber e dar *feedback*, para prover os meios de realização do trabalho, para ajustar as prioridades na definição das tarefas, para identificar e atender as carências dos empregados e para utilizar adequadamente as capacidades disponíveis. (LUCENA, 1992, p.20).

O conceito de avaliação abrange como premissa básica a confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido (meta). Do ponto de vista da avaliação do desempenho, segundo Lucena (1992), este conceito assume outra dimensão, ou seja, não se trata apenas de confrontar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa.

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 provocaram os desvios. (LUCENA, 1992, p.26).

Para essa autora, definir o desempenho esperado significa especificar as atribuições/projetos/atividades/tarefas que compõem o campo de responsabilidade profissional do empregado; quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados. Sem o estabelecimento desses indicadores será difícil medir ou avaliar a produtividade e os resultados realmente alcançados.

Desempenho refere-se à atuação do empregado em face um cargo que ocupa na organização, cujo conteúdo especifica as responsabilidades, tarefas, desafios que lhe foram atribuídos. O desempenho pode ser reconhecido como a manifestação concreta, objetiva do que o empregado é capaz de fa-

zer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado. (LUCENA,1992, p.29).

Para Katzenbach (2002), a avaliação de desempenho deve basear-se em princípios bem fundados de responsabilidade e administração por resultados. Os principais atributos incluem medidas e padrões claros de atuação, um conjunto de processos coordenados e integrados a fim de proporcionar valor aos clientes e transparência de desempenho. As pessoas sabem e podem observar sua maneira de executar o trabalho e a dos demais. Um processo bem elaborado desperta e está relacionado à criação de um estado de espírito penetrante de conquista individual que afirme: “Esta empresa oferece oportunidades que me permitem tomar o tipo de iniciativas que me agrada; espero ser avaliado e remunerado com base principalmente em minhas próprias conquistas”. (KATZENBACH, 2002, p.133).

Não há dúvida de que as instituições com equipes de trabalho com desempenho máximo priorizam a criação de uma organização em um ambiente mais enriquecedor para seus funcionários. Isso não somente faz com que as pessoas se sintam melhor a respeito da oportunidade de emprego como também formam igualmente a auto-imagem e a autoconfiança.

As pessoas são continuamente lembradas de que aquilo que elas e seu grupo de trabalho realizam realmente é importante para a companhia e seus clientes, que eles são indivíduos cujo bem-estar é importante para a organização e que eles próprios podem influenciar seu destino de modo positivo.(KATZENBACH, idem, p.206).

A noção de mostrar às pessoas seu verdadeiro valor é a base de uma auto-imagem positiva. Significa que a companhia demonstra de modo claro e constante a seus funcionários que eles são respeitados e que seu bem-estar pessoal é preocupação básica dos dirigentes da empresa. Como resultado, os funcionários acreditam verdadeiramente que seu trabalho é valorizado, que transmitem confiança e são incentivados a tomar a iniciativa. Embora os erros sejam um fato, estes são compre-

endidos e aceitos, a iniciativa pessoal bem intencionada é reconhecida. A atitude que prevalece na equipe de trabalho é: “Eu faço diferença aqui, meus esforços são notados e apreciados e não preciso ter medo de errar”. (KATZENBACH, idem, p.207).

Conforme Katzenbach (2002), quando há transparência de desempenho, significa que os funcionários compreendem claramente como a atuação é avaliada e o que o desempenho atual significa para eles, sua unidade ou equipe de trabalho, suas funções e a empresa como um todo. Essa compreensão inicia com um conjunto de avaliações claras do modo de agir e dos objetivos para toda a organização.

De acordo com esse autor, cada vez mais, as empresas estão tentando avaliar três dimensões do desempenho corporativo: lucro dos acionistas, satisfação do cliente e bem-estar do funcionário. Esse tipo de conceito ou aspiração de desempenho equilibrado reconhece a quase igual importância dos três públicos; por outro lado, dificulta o desafio de avaliação, pois satisfação do cliente e bem-estar do funcionário são menos sujeitos às medidas ou aos indicadores gerados regularmente.

Para alcançar a transparência do desempenho, uma empresa precisa tomar algumas medidas específicas que podem então ser aplicadas em diferentes níveis e categorias de funcionários. Segundo Katzenbach (2002), uma variedade de mecanismos é empregada para essa finalidade, incluindo ciclos de feedback disciplinados, a divulgação altamente visível dos resultados e as avaliações significativas baseadas em observações e fatores múltiplos de avaliação. O processo de avaliação muitas vezes inclui diversos fatores intangíveis criativos, por exemplo, um *benchmarking* competitivo e avaliações de 360º (isto é, uma pessoa é avaliada por todos os que trabalham com ela, seus superiores, subordinados ou colegas).

O mesmo autor considera que os membros da equipe de trabalho devem ser constantemente reconhecidos por todas as suas conquistas de modo significativo e marcante. As conquistas individuais e do grupo devem ser celebradas e premiadas regularmente. Esses eventos fazem parte dos processos de gerenciamento e são partes integrantes da idéia informal que as pessoas fazem da empresa. Além disso, os aspectos não-monetários deste esforço são muito mais importantes do que o programa formal de remuneração. A atmosfera geral criada é de amizade, entusiasmo e alegria – todos em um contexto visando a alcançar padrões de desempenho máximo.

As celebrações precisam tornar-se parte integrante do processo de gerenciamento; não devem ser alguns poucos eventos arbitrariamente distorcidos pelas fantasias de algumas pessoas alegres e bajuladoras. De modo correto, será particularmente significativo para aqueles que apresentam um melhor desempenho. Os funcionários precisam ser reconhecidos, remunerados e premiados das mais diferentes maneiras – por supervisores e colegas, bem como pelo alto escalão – por suas contribuições coletivas e individuais. Como resultado, eles trabalharão em um ambiente pleno de entusiasmo, excitação e alegria, no qual a remuneração formal é de importância secundária. (KATZENBACH, 2002, p.46).

2.8 Os problemas com a avaliação de desempenho

Muitas empresas adotam sistemas pelos quais todos funcionários são avaliados anualmente pelos seus superiores, recebendo uma classificação. Para Deming (1990), esta prática, tanto na administração por objetivos quanto na administração por números leva ao mesmo mal. Seria melhor, talvez, dizer administração pelo medo. O efeito é devastador. Esse sistema alimenta o desempenho em curto prazo, prejudica o planejamento a longo prazo, introduz o medo, demole o espírito de equipe, fomenta a rivalidade e a política; deixa as pessoas amargas, oprimidas, machucadas, esgotadas, desoladas, desesperadas, abatidas, sentindo-se inferiores, algumas até deprimidas, incapacitadas para o trabalho depois de conhecerem sua avali-

ação, sem compreender porque são inferiores. É injusto, pois atribui aos membros de um grupo diferenças que podem ser totalmente devidas ao sistema em que trabalham.

Segundo Deming (1990), o erro básico é que a avaliação de desempenho ou classificação por mérito concentra-se no produto final, e não na liderança que ajuda as pessoas. É uma maneira de evitar a preocupação com os problemas das pessoas. O administrador se transforma, na realidade, em administrador de defeitos.

A idéia da classificação por mérito é fascinante. O som das palavras estimula a imaginação: pagar pelo que se obtém; obter o que se paga, motivar as pessoas para fazerem o melhor possível, para o seu próprio bem. O efeito, porém, é exatamente oposto àquele que as palavras prometem. Todo mundo quer ou tenta ir para a frente, para seu próprio bem, para salvaguarda de sua própria vida. Quem perde é a empresa. A classificação por mérito recompensa os que se saem bem dentro do sistema. Não recompensa tentativas para melhorar o sistema. Não altera coisa alguma. Além disso, a classificação por mérito não tem sentido como previsor de desempenho, exceto para pessoas que se situem fora dos limites das diferenças devidas ao sistema em que trabalham.

Os sistemas tradicionais de avaliação aumentam as variações de desempenho entre as pessoas. O problema está na resposta precisa dos esquemas de avaliação. O que ocorre é: uma pessoa é classificada abaixo da média e vê outras classificadas acima da média; naturalmente, pergunta o por quê da diferença. Passa, então, a tentar imitar as pessoas acima da média. O resultado é um enfraquecimento do desempenho. (DEMING, 1990, p.77).

Conforme essa obra de Deming, um dos principais efeitos da avaliação de desempenho é o fomento do raciocínio e atuação de curto prazo. Uma pessoa deve ter algo a mostrar. Seu superior é forçado a quantificar. Contar é fácil. Contagens desobrigam administradores da necessidade de dar um significado à medição.

Infelizmente, às pessoas que são medidas por contagem é negado o orgulho pelo trabalho realizado. A quantidade de projetos que um engenheiro produz num certo tempo é um exemplo de avaliação que não permite a satisfação pelo trabalho cumprido. Ele não ousa dedicar seu tempo ao estudo e complementação de um projeto recém concluído. Se o fizesse, sua produção diminuiria.

Tal ocorre igualmente com os integrantes da área de pesquisa e desenvolvimento, que também são avaliados pela quantidade de novos produtos que desenvolvem. Eles dizem que não ousam ficar com um projeto o tempo necessário para ver o produto entrar em fase de aproveitamento; se o fizessem, sua classificação seria afetada. “Mesmo se seu superior goste de ver seus esforços e habilidades contribuindo duradouramente para os métodos e estrutura da empresa, precisa de provas tangíveis (isto é, contagens) para apoiar suas recomendações e promoções. (DEMING, 1990, p.79).

Para o autor citado, a avaliação de desempenho explica porque é difícil para as pessoas de uma área trabalharem juntas em benefício da empresa. A boa execução das tarefas por uma equipe ajuda a empresa mas conduz a resultados menos tangíveis para as pessoas e isso pode levá-las a trabalharem em prejuízo da própria empresa.

Como poderiam, as pessoas de um departamento de compras, interessar-se pela melhora da qualidade: dos materiais para a produção, dos serviços, das ferramentas e dos outros materiais e serviços destinados a áreas não diretamente produtivas? Isto exigiria uma cooperação com a produção e suas áreas afins, o que prejudicaria a produtividade das compras, pois ali as pessoas são avaliadas pela quantidade de contratos negociados por homem-ano, independentemente do desempenho dos materiais ou serviços adquiridos. Se existir alguma realização a ser exaltada, quem ficará com o mérito será o pessoal da produção e não o de compras. Ou poderia ser o contrário. Assim, o trabalho em equipe, que é altamente desejável, pode não progredir sob esse tipo de avaliação anual. O medo toma conta de todo mundo. (DEMING, 1990, p.80).

Segundo esse autor, a avaliação de desempenho alimenta o medo. As pessoas têm receio de fazer perguntas que possam sugerir qualquer dúvida quanto às idéias e decisões do chefe, ou sobre sua lógica. O jogo torna-se político: permanecer nas boas graças do chefe. Quem quer que apresente outro ponto de vista ou questione qualquer afirmação corre o risco de ser acusado de desleal, de não trabalhar em equipe e de pensar apenas em si mesmo.

Uma pessoa não ousa arriscar. Se mudar um procedimento, pode não funcionar. O que seria de você se isso acontecesse? É preciso preservar sua segurança. É mais seguro continuar como antes. Sob o sistema de revisão, um administrador, da mesma maneira que seus subordinados, trabalha individualmente pelo seu próprio progresso, não pelo da empresa. Ele precisa mostrar os seus resultados. (DEMING,1990, p.81).

Conforme Katzenbach (2002), muito freqüentemente os desequilíbrios no processo de avaliação são causados por ênfase excessiva em parâmetros financeiros de curto prazo ou em alguma falha para equilibrar essas avaliações com outro conjunto de parâmetros que atribui igual atenção a realizações que são significantes para os funcionários.

Para Deming (1990), uma falácia comum é a da possibilidade de avaliar pessoas; classificá-las por categorias de desempenho para o próximo ano, com base no desempenho do ano anterior.

O desempenho de qualquer pessoa é o resultado da combinação de muitas forças – a própria pessoa, as pessoas com quem trabalha, o cargo, o material com que trabalha, seu equipamento, seu cliente, seu administrador, sua chefia, as condições ambientais (barulho, confusão, comida ruim no restaurante da empresa). Essas forças geram diferenças incrivelmente grandes de pessoa para pessoa. De fato, as diferenças evidentes entre pessoas decorrem quase que totalmente da ação do sistema em que trabalham, e não delas próprias. Uma pessoa que deixa de ser promovida não consegue entender por que seu desempenho é pior do que o de outra. Não é de admirar; sua avaliação foi o resultado de uma loteria. Infelizmente, ela leva sua avaliação a sério. (DEMING,1990, p.82).

Segundo Drucker (1997), a administração de pessoal comete grande engano ao pressupor que as pessoas não queiram trabalhar. Principalmente quando vê tra-

balho como “uma espécie de castigo a que as pessoas são obrigadas a se submeter a fim de terem suas necessidades satisfeitas em alguma outra parte”. Tende a ressaltar as satisfações fora e além do trabalho e considera a gestão do trabalho e do trabalhador como algo para especialistas, e não como uma das funções do administrador.

Para esse autor, a administração de pessoal tende a ver “pessoal” mais em termos de “problemas” e “dores de cabeça” que prejudicam um curso de produção doutra forma suave e sereno. Essa tendência passou a dominar após a ofensiva sindical dos anos trinta. Não seria exagero afirmar que numerosos gerentes de pessoal têm, embora a maioria inconscientemente, um compromisso com os problemas. É totalmente impossível administrar o trabalho e o trabalhador se forem enfocados os problemas. “Não basta sequer que o pólo das atenções seja a “prevenção”, e não o “combate”; a administração do trabalho e do trabalhador deve se basear nos aspectos positivos e deve estar fundamentada nos pontos fortes e na harmonia”. (DRUCKER,1997,p.279).

O trabalho é uma extensão da personalidade. É realização. É uma das maneiras pelas quais uma pessoa conceitua-se a si mesma e mede seu valor e humanidade. “Há muito que aprendemos que o desemprego dá origem a graves distúrbios psicológicos, não por causa da privação econômica, mas principalmente por corroer o respeito próprio da pessoa”. (DRUCKER,1997, p.294).

2.9 Novas tendências para avaliação de desempenho

A empresa orientada para o mercado precisa permanentemente rever sua estrutura e processos internos, a partir das mudanças tecnológicas, estratégias de seus competidores e das demandas do mercado.

Conforme Chiavenato (1996), surgem novas tendências na avaliação do desempenho humano, seja no nível do desempenho individual, seja no patamar da atuação coletiva, como alternativa à busca da excelência e sobrevivência. Os complicados processos estruturados de avaliação de desempenho estão em baixa, enquanto prevalece o esforço de avaliação qualitativa das pessoas de forma direta e sem depender dos relatórios sucessivos até chegar ao responsável pelo tratamento da informação e tomada de decisão.

A busca da excelência é feita na base de investimentos em treinamento, capacitação e desenvolvimento das pessoas, hoje consideradas talentos humanos a serem estimulados e desenvolvidos. Porém é preciso desenvolver um adequado sistema de avaliação do desempenho capaz de indicar o acerto ou não das medidas tomadas, isto é, mostrar se o caminho escolhido está sendo seguido e se irá levar aos objetivos desejados. A avaliação torna-se necessária para verificar os rumos para eventuais correções ou alterações.

Para Chiavenato (1996), a gradativa substituição da organização funcional e departamentalizada pela organização por processos estão alterando profundamente os sistemas de indicadores e de predições dentro das empresas. A participação dos trabalhadores nos resultados das organizações que requer urgentemente um siste-

ma de medições e de indicadores que permita negociações francas e objetivas com os funcionários, indica os rumos da avaliação do desempenho a ser seguido.

Para esse autor, os indicadores tendem a:

- Ser sistêmicos, visualizando a empresa como um todo. Em princípio, eles devem decorrer do planejamento estratégico da companhia, que deverá definir o quê, como e quando medir.
- Ser escolhidos e selecionados com critérios distintos de avaliação, para premiações, remuneração variável, participação nos resultados, promoções.
- Ser escolhidos em conjunto para evitar possíveis distorções ou desalinhar outros critérios de avaliação.

Kaplan (1993) apud (Chiavenato, 1996, p.129) recomenda quatro tipos de indicadores:

- a) Indicadores financeiros: relacionados ao fluxo de caixa, lucratividade, retorno sobre o investimento etc.
- b) Indicadores ligados ao cliente: satisfação do cliente, tempo de entrega de pedidos, competitividade em preço ou qualidade, fatia do mercado etc.
- c) Indicadores internos: tempos de processo, índices de segurança, índices de retrabalho etc.
- d) Indicadores de Inovação: desenvolvimento de novos produtos, projetos de melhoria, pesquisa e desenvolvimento etc.

Além disso, (Ibidem, idem), a avaliação do desempenho está se fundamentando cada vez mais na adoção de índices objetivos de referência que possam melhor balizar o processo, como:

- a) Indicadores de desempenho global (para toda a empresa);
- b) Indicadores de desempenho grupal (para a equipe);
- c) Indicadores de desempenho individual (para a pessoa).

A finalidade é estabelecer marcos de referência que possam ajudar na comparação e no estabelecimento de metas e resultados a serem alcançados.

Para Chiavenato (1996), a avaliação do desempenho constitui um poderoso instrumento de realimentação da informação, seja no que tange ao treinamento das pessoas, capacitando-as para o alcance dos objetivos propostos, com discussão e acompanhamento do retorno sobre a qualificação, seja no que tange à participação nos resultados, como à forma de incentivo e reforço pelos resultados obtidos.

Face às exigências atuais do perfil do trabalhador, a avaliação do desempenho adquire, um sentido mais amplo e abrangente envolvendo novos aspectos como:

- a) Competência Pessoal: a capacidade de aprendizagem e absorção de novos e diferentes conhecimentos e habilidades.
- b) Competência Tecnológica: a capacidade de assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho da generalidade e da multifuncionalidade.
- c) Competência Metodológica: a capacidade de empreendimento e de iniciativa para resolução de problemas de diversas naturezas. Algo como espírito empreendedor e solucionador de problemas.
- d) Competência Social: a capacidade de se relacionar com diferentes pessoas e grupos, bem como de desenvolver trabalhos em equipe. (CHIAVENATO, 1996, p.131).

A avaliação do desempenho requer necessariamente medição e comparação de algumas variáveis individuais, grupais e organizacionais. Para que não caia na subjetividade ou na falta de critérios, o sistema deve se apoiar em um amplo referencial que fortaleça a consonância em todos os seus aspectos. Para tanto, a avaliação tem seguido os seguintes caminhos:

- a) Formulação de objetivos consensuais.
- b) Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos.
- c) Alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos.
- d) Desempenho, isto é, comportamento no sentido de efetivar o alcance.
- e) Medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados.
- f) Retroação e avaliação conjunta. (CHIAVENATO, 1996, p.131).

Com esse novo conteúdo, o aspecto formal da avaliação do desempenho, antes burocratizado, rotineiro, repetitivo e autocontido, realiza-se de maneira flexível, não-estruturada ou semi-estruturada, baseando-se em observações, relatos informais e apresentações formais de grupos de trabalho em várias tarefas.

Para Chiavenato (1996) a avaliação do desempenho deve ser capaz de indicar o acerto ou não das medidas tomadas, isto é, mostrar se o caminho escolhido está sendo seguido e se irá conduzir aos objetivos desejados. O que importa é dirigir os esforços das pessoas para objetivos capazes de servir ao negócio da empresa e aos interesses individuais das pessoas, na melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais. Isso deve ocorrer, reforçando a colocação de que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

2.10 Novas propostas para avaliação de desempenho

Maynard e Mehrtens (1993) observam que há 30 anos atrás, a empresa só tinha responsabilidade perante os acionistas e que o desempenho financeiro era o único critério de avaliação. “Hoje, os analistas de negócios mais progressistas percebem que as regras financeiras, embora necessárias, já não são suficientes porque são inadequadas para determinar o bem-estar dos indivíduos ou da sociedade como um todo”.(MAYNARD e MEHRTENS, 1993, P.74)

Assim, vislumbram-se os aspectos de liderança desenvolvidos junto aos empregados com o compromisso de alcançar progressivamente melhores níveis de desempenho, de produtividade e de resultados.

2.10.1 Sistema de liderança

É papel da administração substituir os padrões de trabalho por uma liderança inteligente baseada em conhecimento. “Sempre que os padrões de trabalho foram postos de lado e substituídos por liderança, a qualidade e a produtividade tiveram um significativo aumento, e os funcionários passaram a trabalhar mais felizes”. (DEMING,1990, p.56).

Segundo Deming, na mesma obra, para administrar, é preciso liderar. Para liderar é preciso entender o trabalho pelo qual o líder e seu pessoal são responsáveis. É mais fácil para um administrador fazer abstração de sua necessidade de aprendizagem e de suas responsabilidades e dirigir o foco de suas atenções para os resultados, administrando o produto, obtendo relatórios sobre qualidade, sobre falhas, percentagem de itens defeituosos, estoque, vendas, pessoal. Priorizar o resultado não constitui um modo eficiente de melhorar um processo ou uma atividade.

“A administração com base em objetivos numéricos representa uma tentativa de administrar sem conhecimento sobre o que fazer, e de fato acaba geralmente constituindo-se em administração pelo medo”. (DEMING,1990, p.57).

Esse autor enfatiza um sistema de liderança como princípios modernos de liderança. Estes vêm substituir a avaliação anual de desempenho. A primeira providência de uma empresa consiste em proporcionar uma formação em liderança. Depois a avaliação anual pode ser eliminada. A liderança ocupa o seu lugar; isto a administração ocidental deveria estar fazendo há muito tempo.

A avaliação anual do desempenho se infiltrou e passou a ser popular porque não requer que ninguém enfrente os problemas das pessoas. É mais fácil classificá-

las; concentrar-se no resultado. As empresas ocidentais precisam de métodos que melhorem o resultado.

Assim sugere Deming:

1. Institua a formação em liderança; obrigações, princípios, métodos.
2. Faça, em primeiro lugar, seleção mais cuidadosa das pessoas.
3. Faça, depois da seleção, treinamento e formação melhores.
4. Um líder, ao invés de ser um juiz, será um colega, aconselhando e conduzindo as pessoas no dia-a-dia, aprendendo com elas e junto com elas. Todos devem estar numa equipe, para trabalhar pela constância da melhora.
5. Trabalhando da forma acima, o líder descobrirá, se é que existe, quem do seu pessoal está (a) fora do sistema no lado bom, (b) fora, no lado ruim, (c) dentro do sistema. Os cálculos necessários são relativamente simples se forem usados números para medições de desempenho. A classificação das pessoas que pertencem ao sistema, de excelente a insatisfatória, viola a lógica científica e é prejudicial como política. Na ausência de dados numéricos, um líder precisa fazer um julgamento subjetivo. Ele passará horas com cada um de seus subordinados. Eles sabem que tipo de ajuda precisam. Às vezes, surgirão sinais inegáveis de desempenho excelente, tais como patentes, publicação de trabalhos, convites para fazer conferências. As pessoas que se situam fora do sistema pelo lado ruim precisarão de ajuda individual. A recompensa monetária para um desempenho excelente fora do sistema, bem outro reconhecimento mais satisfatório, pode ser contraproducente.
6. As pessoas de um grupo que formem um sistema serão, todas, submetidas à tabela de aumentos salariais da empresa. Esta tabela pode incluir, por exemplo, o tempo de casa. Não dependerá da classificação dentro do grupo e nem as pessoas dentro do sistema serão classificadas como N^o. 1, N^o. 2, N^o. último.
7. Faça uma longa entrevista com cada subordinado, durante três ou quatro horas, pelo menos uma vez por ano, não para críticas, mas para ajudar, a ambos, e compreender melhor o papel de cada um.
8. Os números do desempenho não devem ser usados para classificar as pessoas de um grupo que estejam dentro do sistema, mas sim para ajudar o líder a conseguir melhorar o sistema. Esses números também podem indicar alguns pontos fracos do próprio líder. (DEMING, 1990, p.87-88).

2.10.2 Liderança e compromisso

Para Katzenbach (2002), as equipes de trabalho de desempenho mais elevado, focalizam a atenção nos objetivos e têm disciplina para assegurar que segmentos importantes da equipe de trabalho os atinjam.

Segundo esse autor, a organização bem-sucedida mantém o compromisso emocional em segmentos importantes de suas equipes de trabalho. A chave do compromisso emocional reside na manutenção de um equilíbrio entre o desempenho da organização e a realização do funcionário.

Os componentes do desempenho da organização e da realização individual devem ser equilibrados.

Exigência do desempenho da organização:

- Retorno aos Acionistas
- Participação de mercado
- Satisfação do cliente
- Nível de produção e melhoria do trabalho
- Desenvolvimento de capacitação básica

Necessidade de Realização Individual:

- Fonte de sustento
- Senso de direção, estrutura e controle
- Identidade, intenção e valor atribuído à pessoa
- Pertencer a um grupo e interagir socialmente
- Oportunidade

(KATZENBACH,2002, p.3).

O pensamento de Katzenbach sugere que equipes com desempenho mais elevado fazem muito mais do que apenas elogiar funcionários ou função. Elas focalizam a atenção em tal objetivo e têm disciplina para assegurar que segmentos importantes da equipe de trabalho o atinjam.

Também esclarece que líderes de instituições que seguem a trajetória equilibrada de processo e avaliação acreditam em ir bem além de qualquer noção simples de administração por resultados. No entanto, permanecem dedicados ao princípio de vigiar os números de perto, empreendendo esforços para assegurar que os objetivos gerais da corporação possam ser avaliados e traduzidos em medidas importantes

para os indivíduos em todos os níveis da organização. Eles responsabilizam as pessoas para que cumpram as metas e desenvolvam parâmetros que criem um valor para o cliente e para o acionista. De modo mais importante, os números que as empresas enfatizam possuem credibilidade para os funcionários que precisam atingi-los; as pessoas compreendem o motivo das avaliações críticas.

Conforme Katzenbach (2002), essas metas são acompanhadas por reconhecimentos significativos, os quais muitas vezes são não-monetários. O reconhecimento deve se originar de avaliações baseadas em fatos, múltiplos julgamentos gerenciais e uma qualidade reconhecida pelo cliente. Assim os funcionários tornam-se energizados a cumprir e suplantam seus parâmetros, embora estes sejam continuamente estendidos e ampliados.

Os funcionários muitas vezes consideram os parâmetros desafios que permitem o melhor desempenho individual e são energizados por esse desafio. Quando podem observar o aumento dos índices da produtividade, os rendimentos crescendo, a qualidade e as aptidões dos funcionários melhorando, ficam motivados para realizar mais. (KATZENBACH,2002, p.34).

Poucas iniciativas de administração por resultado conseguem criar uma equipe de trabalho verdadeiramente energizada. A maioria não se preocupa com o compromisso emocional. A diferença reside no foco e no equilíbrio de como o processo de avaliação é seguido; e na determinação dos líderes para captarem emoções positivas e comprometimento racional de seus funcionários.

Não basta simplesmente acompanhar os números financeiros, exigindo o que é quantificável. Além do que o cumprimento das metas e avaliações cada vez mais desafiadoras, em especial, as que vão além dos parâmetros financeiros, estimula a concorrência construtiva e o esforço adicional, mesmo entre os funcionários médios. (KATZENBACH,2002, p.35).

2.10.3 Liderar ou gerenciar

Em entrevista à revista *HSM Management*, Covey (2002) cita que o maior desafio que as organizações deparam atualmente é sua incapacidade de aproveitar o enorme talento e capacidade latente de seu pessoal. Perguntou a um grupo de gerentes, profissionais e executivos: “Quantos de vocês acreditam que a grande maioria da força de trabalho em sua organização possui muito mais habilidades, capacidade, talento e criatividade do que suas funções atuais exigem ou até lhes permitem usar?”. Quase todos concordaram. Considere o custo de tamanho desperdício numa época em que a competição mundial está acirrada.

Para esse autor, as empresas precisam parar de gerenciar e controlar as pessoas. Precisam liderar, aproveitando o gênio de cada colaborador, encará-los como pessoas inteiras – corpo, mente, coração e espírito –, dando-lhes oportunidades para utilizarem as quatro partes de sua natureza e para torná-las responsáveis por resultados desejados e estabelecidos de mútuo acordo.

A civilização atravessou diversas fases econômicas – passou do período da caça e coleta para o da agricultura, o industrial e, recentemente, para o da informação. Stephen Covey acredita que se possa chamar o período próximo de tempo da sabedoria. Nele o trabalhador da área do conhecimento se torna a força dominante. E o foco do próximo tempo será a liberação do potencial humano do trabalhador do conhecimento. O segredo, novamente, será aproveitar corpo, mente, coração e espírito – uma pessoa inteira numa atividade inteira.

Segundo o autor citado, o ritmo frenético da vida humana atualmente exige que os indivíduos liderem a si próprios. A exigência neste mundo em mudança é de-

envolver um núcleo sólido inflexível – princípios imutáveis e atemporais como justiça, serviço, coragem, humildade, integridade, dignidade humana, contribuição, crescimento, *empowerment*, alinhamento de idéias e criação de valor.

Os clientes precisam ser encarados como os primeiros dentre muitos participantes vitais de cada negócio. Contudo apenas concentrar-se neles não basta. O segredo está em balancear e atender todos os participantes-chave; clientes, acionistas, empregados/associados, suas famílias, fornecedores, governo, comunidade, e que tais.

No entendimento de Covey (2002), basta que, em vez de fazerem um treinamento para passar milhares de regras, as organizações treinem seus líderes e funcionários em apenas quatro princípios que correspondem às necessidades dos seres humanos em relação a corpo, coração, mente e espírito; assim, eles serão capazes de entender por que devem aplicá-los, uma vez que correspondem à suas próprias necessidades pessoais.

- O líder deve alinhar as pessoas e os valores. O funcionário deve fazer as coisas. O ser humano precisa viver e ser tratado com justiça.
- O líder deve promover o *empowerment*. O funcionário deve buscar o equilíbrio em seus relacionamentos. O ser humano precisa amar, ter família e amigos, ser tratado com bondade.
- O líder deve explorar caminhos. O funcionário deve pensar e desenvolver suas idéias. O ser humano precisa aprender e ter chance de desenvolvimento.
- O líder deve modelar. O funcionário deve motivar os outros e gerar sinergias. O ser humano precisa deixar um legado, para que sua vida tenha um sentido. (COVEY, 2002, p.31).

Desta forma, a liderança baseada em princípios deve, por exemplo, automatizar tarefas de rotina, maçantes e repetitivas; dar às pessoas oportunidade de se orgulharem do trabalho; estimular a participação em assuntos importantes de decisão,

entre outras iniciativas. E os funcionários devem aceitar esse *empowerment* como o melhor caminho a ser adotado, vendo-o como uma solução ganha-ganha.

2.10.4 Acordos de expectativas

Em entrevista à revista *HSM Management*, Edward Welles (2001) argumenta: muitos executivos afirmam que as pessoas são o principal patrimônio de sua empresa. Contudo, essas palavras nem sempre correspondem aos fatos. A verdade é que, ao gerenciar pensando nos resultados, as empresas freqüentemente deixam de lado o fator humano.

Welles (2001) mostra exemplo de priorizar a gestão de pessoas, através de um “acordo de expectativas”, no qual são compatibilizados os objetivos pessoais e profissionais com as metas pretendidas pela empresa.

O “acordo de expectativas” promove sinceridade e abertura. Acredita-se que quando essas qualidades estão estabelecidas, a empresa libera o potencial dos funcionários.

Firmar um pacto desse tipo entre empregador e empregado é uma prática inspirada nos acordos de desempenho que visam a resolver conflitos de expectativas tratadas no livro *Os Setes Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, de Stephen Covey, apud Welles (2001). Isso envolve a articulação de metas tanto profissionais como pessoais de cada uma das partes, incluindo um tempo significativo para a vida pessoal.

Para Welles (2001), o valor de um acordo de expectativa está no fato de ele implicar o ato de “ouvir com empatia” – no qual cada parte articula suas metas e faz

com que a outra as repita. Não há nada melhor do que garantir ao funcionário que você o ouviu e o entendeu. O processo permite aos trabalhadores dizerem o que é mais importante para eles. Às vezes, as pessoas querem flexibilidade para tratar de assuntos familiares, de alguém que precisa de cuidados especiais. Trata-se de um documento de mão dupla que está sempre evoluindo e acompanhando um funcionário durante toda sua carreira. É revisto e potencialmente revisado, porém flexibilizado para que a atualização ocorra no fim de um projeto específico.

Os resultados do acordo são outros impulsionadores do sucesso, reforçam pontos importantes: baixa rotatividade do pessoal, recrutamento cuidadoso e remuneração vinculada a aumentos no valor da empresa. Além disso, a organização deve ser do tipo “livro aberto”: “compartilhar informações financeiras com todos e sempre esclarecer as expectativas sobre suas metas financeiras”. (WELLES, 2001, p.2).

Com as novas propostas para se avaliar desempenho, os colaboradores devem sentir-se verdadeiramente orgulhosos do que a organização prega, do que o grupo de trabalho específico pode realizar e de como podem contribuir, em termos coletivos e individuais. “Orgulho que possuem será continuamente reforçado pelo reconhecimento externo e interno”. (KATZENBACH, 2002, p.29).

Segundo o autor citado, os funcionários que continuamente cumprem e/ou excedem os parâmetros e acatam as exigências críticas do processo tendem a ser reconhecidos e respeitados por seus colegas e certamente reconhecidos e premiados pela diretoria. Devem ser remunerados em proporção direta àquilo que criam e ao risco pessoal que assumem.

2.11 Gestão estratégica do desempenho - *Balanced Scorecard*

“Os métodos para avaliação de desempenho empresarial em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estão se tornando obsoletos, prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.VII).

Para o autor citado, todos os novos programas, iniciativas e processos de gerenciamento de mudanças das empresas da época da informação estão sendo implementados num ambiente regido por relatórios financeiros trimestrais e anuais. O processo de gestão através de relatórios financeiros continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. O modelo venerável da contabilidade financeira ainda está sendo utilizado por empresas do período da informação, ao mesmo tempo em que as empresas tentam construir ativos e capacidades internas e criar relações e alianças estratégicas com entidades externas.

Segundo esse mesmo autor, seria ideal que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, clientes satisfeitos e fiéis. A avaliação dos ativos intangíveis e capacidades da empresa seriam particularmente úteis, visto que, para o sucesso das empresas da era da Informação, eles são mais importantes do que os ativos físicos e tangíveis.

Se os ativos e as capacidades intangíveis da empresa pudessem ser avaliados dentro do modelo de contabilidade financeira, as empresas que aumentassem esses ativos e capacidades poderiam comunicar as melhorias aos funcionários, acionistas, credores e à comunidade. Por outro lado, quando as empresas esgotassem seus estoques de ativos intangíveis e capacidades, os efeitos negativos se refletiriam imediatamente na declaração

de imposto de renda. Porém realisticamente, a dificuldade de se atribuir um valor financeiro confiável a esses ativos, como os novos produtos em fase de pré-produção; processos inovadores; habilidades, motivação e flexibilidade dos funcionários; lealdade dos clientes; bancos de dados; e sistemas; provavelmente impedirá que sejam reconhecidos algum dia nos balanços das empresas. Contudo, são esses os ativos e capacidades fundamentais para o sucesso no ambiente competitivo de hoje e amanhã. (KAPLAN e NORTON,1997, p.8).

A questão é que muitas empresas falham na implementação de suas estratégias. Segundo Loneeff (2001, p.22), “o problema da estratégia não está tanto em sua formulação, mas na habilidade de executá-la”. Executar um planejamento estratégico é coisa difícil, porque precisa tirá-lo do topo da organização e trazê-lo para o dia a dia. Para isso, é necessário traduzir a estratégia em termos operacionais, de modo que as pessoas possam entendê-la, e comunicá-la para todos na organização. Poucos funcionários mostram compreender a visão do negócio de suas empresas.

O desafio é traduzir a estratégia em ação para se obter desempenho, alinhando a empresa em sua direção; para isso, é preciso ter um sistema de gestão capaz de acompanhar o desempenho da organização e, de, ao mesmo tempo, colocar a estratégia no centro do processo, vinculando objetivos, metas, indicadores e iniciativas de maneira integrada e consistente. Um sistema de gestão estratégica é muito diferente de um sistema de controle gerencial baseado apenas em resultados financeiros.

Uma prática de gerenciamento capaz de traduzir a estratégia da organização, transportando-a para ações efetivas é o *Balanced Scorecard* (sistema equilibrado de medição estratégica). Conforme Loneeff (2001), esse sistema nasceu em 1990 a partir de um estudo dirigido por David Norton, junto com Robert Kaplan, consultor acadêmico do projeto. Partilhavam da crença de que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresariais elaborados no quadro da época industrial e,

em geral, apoiados em indicadores financeiros, estavam se tornando obsoletos no tempo da informação.

Até meados da década de 70, o desempenho das empresas era determinado pela incorporação de novas tecnologias e ativos físicos, como máquinas, para aumentar a eficiência da produção. Na era da informação, a capacidade de mobilizar e explorar ativos intangíveis – como processos internos eficientes, qualidade dos serviços, capacidade intelectual dos funcionários, sistemas de informação que apóiem o aprendizado e níveis de satisfação e lealdade dos clientes – tornou-se muito mais decisiva do que gerenciar ativos tangíveis.

A conclusão do estudo aponta para a elaboração de um “sistema equilibrado de medição estratégica”, organizado em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

O nome “*Balanced Scorecard*”, reflete os vários tipos de equilíbrio envolvidos, entre:

- Objetivos de curto e de longo prazo.
- Indicadores financeiros e não financeiros.
- Indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro.
- Uma visão interna de desempenho – envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento – outra externa, voltada para clientes e acionistas.

Ele também expressa um equilíbrio entre medidas objetivas, ligadas a resultados facilmente quantificáveis, e subjetivas, tratando de vetores que vão influenciar resultados futuros e que precisam, de alguma forma, ser medidos no momento presente.

Segundo Loneyeff (2001), em 1997 a *Harvard Business Review* elegeu o *Balanced Scorecard* como uma das mais importantes práticas de gerenciamento criadas nos últimos 75 anos. Kaplan e Norton partem do princípio de que a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre as relações de causa-efeito. O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho organizacional, mas incorpora associações entre vetores de desempenho que, articulados em cadeias de relações de causa-efeito, mostram como o resultado financeiro é alcançado. Na estrutura do modelo, o indicador financeiro é o ponto terminal de uma cadeia que obedece sempre à mesma ordem: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes. Conforme Loneyeff (2001), eles defendem que seu sistema preserve a ênfase nos resultados financeiros ao associar todas as demais medidas a objetivos financeiros. Realistas, eles não se esquecem de que os resultados financeiros são decisivos. O modelo deve especificar de que maneira os investimentos feitos nos funcionários, as ações dirigidas para o aperfeiçoamento de processos e as medidas tomadas para melhorar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados aos clientes se relacionam com crescimento dos volumes de vendas, aumento de margens operacionais, redução de custos e maior rapidez no giro dos estoques.

Esses autores criaram uma estrutura capaz de estabelecer vínculos entre indicadores de natureza diversa e uma metodologia para definir o tipo e o grau de intensidade desses vínculos no contexto da direção estratégica da organização, dando consistência, unidade e significado às mensurações obtidas.

Outro aspecto relevante é a amarração rigorosa que o modelo promove entre os objetivos, os indicadores, as metas e as ações.

Há a questão da comunicação, um dos pontos-chave do modelo. Kaplan e Norton, apud Loneeff (2001), preconizam que os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* devem ser transmitidos à empresa por todos os meios disponíveis. É importante mostrar os objetivos críticos a serem alcançados para que a estratégia seja bem sucedida. Na época da informação, em que a proporção de trabalhadores do conhecimento cresce nas empresas, a comunicação torna-se um dos pilares do modelo, pois os funcionários devem agregar valor à organização pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer.

De acordo com Loneeff (2001), um *Balanced Scorecard* bem construído pode livrar a empresa da miopia gerencial e amenizar as distorções provenientes da perseguição de resultados financeiros de curto prazo.

No curto prazo a adoção de soluções gerenciais superficiais e pouco criativas, como aumentos injustificados de preços e reduções óbvias de custos – a exemplo dos cortes de pessoal e do rebaixamento dos níveis de serviço – aparecem como aumento dos lucros das ações, mesmo que, no longo prazo, essas medidas redundem num enfraquecimento da capacidade competitiva devido à perda de ativos intangíveis, difíceis de repor, como um clima de confiança na organização, a motivação dos funcionários e a satisfação e lealdade dos clientes.

Os indicadores financeiros podem esconder muitas coisas, contando apenas uma parte do resultado das ações realizadas pelos executivos da empresa. Além disso, eles refletem situações passadas, sendo inadequado para orientar a organização quanto às ações que devem ser realizadas para gerar valor financeiro futuro.

2.11.1 O sistema gerencial *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam reconhecer os vetores do sucesso a longo prazo. Os objetivos e as medidas utilizados nesse sistema não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios.

Para Kaplan e Norton (1997), um sistema equilibrado de medição deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Estas apresentam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro. O *Scorecard* equilibra-se entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado.

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando-o como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram sua filosofia para viabilizar processos gerenciais críticos:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.

3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
 4. Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.
- (KAPLAN e NORTON, 1997, p.9-10).

2.11.2 O *Balanced Scorecard* traduz a estratégia

O processo do *Scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Conforme Kaplan e Norton (1997), ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Com ênfase especial, no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo.

Segundo Kaplan e Norton (1997), após o estabelecimento das metas financeiras e daquelas do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos. Essa etapa constitui uma das principais inovações e benefícios da abordagem do *Scorecard*. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles que se utilizam de indicadores não-financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes. O *Balanced Scorecard* destaca os processos mais críticos para obtenção de um desempenho superior para clientes e acionistas. Em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar a excelência para que sua estratégia seja bem-sucedida.

O elo final – as metas de aprendizado e o crescimento – expõem os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, também na melhoria dos procedimentos organizacionais.

“Esses investimentos – em pessoal, sistemas e procedimentos – produzem inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes, e por fim, para os acionistas”. (KAPLAN e NORTON,1997, p.12).

2.11.3 O *Balanced Scorecard* comunica, associa objetivos e medidas estratégicas

A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Para Kaplan e Norton (1997), com isso as iniciativas locais de melhorias ficam alinhadas aos fatores globais de sucesso organizacional. Assim que os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios. O *Scorecard* também serve de base para comunicar e obter o compromisso de executivos e diretores com a estratégia dessa unidade.

O *Scorecard* incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa, não apenas com relação aos objetivos financeiros de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro. (KAPLAN e NORTON,1997, p.13).

2.11.4 O *Balanced Scorecard* planeja, estabelece metas e alinha iniciativas estratégicas

Conforme Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do *Scorecard*, com três a cinco anos de antecedência, que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios. Se esta for

uma empresa aberta, o preço das ações deverá, no mínimo, dobrar com o cumprimento da meta.

Para alcançar esses ambiciosos objetivos financeiros, os executivos devem estabelecer metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento. As metas de superação podem ter diversas origens. O ideal é que as metas relacionadas aos clientes derivem da satisfação ou da superação das suas próprias expectativas. O *Benchmarking* pode ser usado para incorporar as melhores práticas encontradas no mercado e verificar se as metas internas não aprisionam a unidade de negócios num nível inaceitável de desempenho estratégico.

Para Kaplan e Norton (1997), as metas para iniciativas estratégicas derivam de medidas do *Scorecard* tais como reduções radicais do tempo dos ciclos de processamentos de pedidos, redução do tempo de lançamento de novos produtos e aumento das qualificações dos funcionários. Através de uma série de relações de causa e efeito incorporadas ao *Balanced Scorecard*, essas capacidades acabam sendo transformadas em um desempenho financeiro superior.

O *Balanced Scorecard* permite também que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação. Quando definem metas de superação de 3 a 5 anos para as medidas estratégicas, os executivos projetam também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal.

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

- Quantifique os resultados pretendidos a longo prazo.
- Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam

- alcançados.
- Estabeleça referências de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *Scorecard*. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.15).

2.11.5 O *Balanced Scorecard* melhora o *feedback* e o aprendizado estratégico

Esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo, permitindo que os funcionários desse patamar monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem, através dela, mudanças fundamentais.

Conforme Kaplan e Norton (1997), através dos referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *Balanced Scorecard*, as revisões gerenciais mensais e trimestrais continuarão acompanhando os resultados financeiros. O mais importante, todavia, é que elas comecem a examinar minuciosamente se a unidade de negócios está alcançando suas metas no que diz respeito aos clientes, aos processos internos e à inovação, aos funcionários, aos sistemas e aos procedimentos. As revisões e atualizações gerenciais deixam de analisar o passado para aprender sobre o futuro. Os executivos passam a discutir como os resultados passados foram alcançados, mas também se suas expectativas para o futuro permanecem estáveis.

Para Kaplan e Norton (1997), a construção do *Scorecard* com ênfase nas causas e efeitos induz ao raciocínio sistêmico dinâmico. Profissionais dos diversos setores da organização passam a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e, por fim, a empresa inteira. O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas, define metas específicas e quantitativas de desempenho para a empresa, formando um conjunto equi-

librado de resultados e vetores de desempenho. A comparação entre as metas de atuação desejadas e os níveis atuais determina o hiato de desempenho que deverá ser o alvo das novas iniciativas estratégicas. Portanto, o *Balanced Scorecard* não se limita a medir a mudança; ele a estimula.

Segundo esse autor, sistemas de controle operacional e gerencial são implantados com a finalidade de garantir que gerentes e funcionários ajam de acordo com o plano estratégico estabelecido pelos altos executivos. Esse processo linear de construir uma visão e uma estratégia, seguido da transmissão destas a todos os participantes da organização, e do alinhamento das ações e iniciativas organizacionais visando à consecução de tais metas coordenadas de longo prazo, é um exemplo de processo de circuito de realimentação simples. Nele o objetivo permanece constante. Os desvios dos resultados planejados não levam as pessoas a se questionarem se esses resultados continuam sendo desejáveis; tampouco se os métodos utilizados para alcançar os objetivos ainda são adequados. Os desvios da trajetória planejada são tratados como defeitos e disparam ações corretivas destinadas a recolocar a empresa no curso pretendido.

Entretanto, para as empresas da época da informação as estratégias não podem ser tão lineares ou estáveis. Elas operam em ambientes mais turbulentos, e os altos executivos precisam receber *feedback* sobre planejamentos estruturais de ações mais complexas.

Nesses ambientes em constante transformação, novos caminhos podem surgir do aproveitamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não-previstas na formulação do plano estratégico inicial.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o sistema de medição deve estar baseado numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia, incluindo estimativas dos tempos de resposta e graus de correlação entre as medidas do próprio *Scorecard*. Com a quantificação das relações entre as medidas do *Scorecard*, as revisões periódicas e o monitoramento do desempenho podem assumir a forma de teste de hipóteses.

Se os funcionários e gerentes de uma empresa tiverem cumprido as metas dos vetores de desempenho – como reciclagem de funcionários, disponibilidade de sistemas de informação, desenvolvimento de novos produtos e serviços – então o fato de os resultados esperados não terem sido alcançados, indicará que a teoria implícita na estratégia talvez não seja mais válida.

Experiência mostra que o processo de coleta de dados, teste de hipóteses, reflexão, aprendizado estratégico e adaptação é fundamental para a implementação bem-sucedida da estratégia empresarial.

Assim, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.18):

O processo de aprendizado estratégico alimenta o processo seguinte – visão estratégica – onde os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho necessários para os períodos futuros.

2.11.6 Perspectiva de aprendizado e crescimento

No *Balanced Scorecard* o desempenho organizacional é medido sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.7), “será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as médias financeiras do desempenho passado”.

Das quatro perspectivas que formam estrutura do sistema *Scorecard*, conforme Kaplan e Norton (1997, p.29), “aprendizado e crescimento, identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo”, e provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Assim, os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos nesse sistema, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão que investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explicitados na perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*.

Assim como na perspectiva do cliente, medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado – Satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários – com vetores específicos dessas medidas genéricas, a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo. A capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos. As medidas de procedimentos organizacionais podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional, e os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para clientes. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.29).

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três pers-

pectivas, são os vetores dos resultados excelentes nas demais perspectivas do *Scorecard*.

Para Kaplan e Norton (1997), As empresas devem investir também na infraestrutura - pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo. Revela três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- Capacidade dos funcionários.
- Capacidades dos sistemas de informação.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

“Um grupo essencial de três indicadores focados nos funcionários – Satisfação, produtividade e retenção – monitoram resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.152).

Eles incluem índices agregados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento pessoal, de equipe e de departamento com os objetivos estratégicos.

Uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos 15 anos foi a transformação do papel dos funcionários. Segundo Kaplan (1997), na realidade, nada exemplifica melhor a passagem do pensamento da época industrial para o pensamento do tempo da informação do que a nova filosofia gerencial de como os funcionários contribuem para a empresa.

“O surgimento de gigantescos empreendimentos industriais há um século e a influência do movimento da administração científica deixaram um legado segundo o qual as empresas contratam funcionários para executar trabalhos

bem especificados e estritamente definidos. As elites organizacionais – os engenheiros e gerentes industriais – definiam detalhadamente as rotinas e tarefas repetitivas de cada trabalhador, e criavam padrões e sistemas de monitoração para garantir a conformidade do desempenho dessas tarefas por parte dos trabalhadores. Os trabalhadores eram contratados para realizar trabalhos braçais, não para pensar”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.132).

Conforme o autor citado acima, hoje quase todo trabalho de rotina foi automatizado: operações de produção controladas por computador substituíram os trabalhadores por processamento mecânico e operações de montagem padronizada; e as empresas de serviços estão cada vez mais permitindo o acesso direto dos clientes ao processamento de transações através de avançados sistemas de informação e comunicação. Além disso, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional.

Apenas para manter a posição relativa atual as empresas se vêem obrigadas a melhorar continuamente. E, se quiserem crescer além dos níveis atuais de desempenho financeiro e para os clientes, não basta obedecer a procedimentos operacionais padronizados estabelecidos pelas elites organizacionais. As idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização. Padrões que determinavam como os processos internos e a resposta aos clientes deveriam ser realizados servem como base a partir da qual devem ser feitas melhorias contínuas, mas não servem como padrões para o desempenho atual e futuro.

Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.133).

Para Kaplan e Norton (1997), as medidas essenciais para os funcionários: satisfação; retenção e produtividade formam um conjunto; o primeiro objetivo, a satisfação dos funcionários, geralmente é considerado vetor das outras duas medidas: a retenção e a produtividade.

2.11.7 Nível de satisfação dos funcionários

O ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados importantes pela maioria das organizações. Conforme Kaplan e Norton

(1997), funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. Funcionários com maiores pontuações nas pesquisas de opinião sobre satisfação tendem a ter os clientes mais felizes em relação à empresa. Portanto, para que esta alcance um alto nível de satisfação dos clientes, pode ser necessário que tais clientes sejam atendidos por servidores contentes.

“O moral dos funcionários é particularmente importante para empresas de serviços, onde freqüentemente, os funcionários menos habilitados e que menos ganham interagem diretamente com os clientes”.(KAPLAN e NORTON,1997, p.135).

As empresas costumam medir o nível de satisfação dos funcionários através de pesquisas anuais ou pesquisas contínuas, nas quais um percentual de empregados escolhidos aleatoriamente é entrevistado a cada mês.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p.136), os elementos de uma pesquisa de satisfação dos funcionários podem incluir:

- Envolvimento nas decisões.
- Reconhecimento pela realização de um bom trabalho.
- Acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função.
- Incentivo constante ao uso de criatividade e iniciativa.
- Qualidade do apoio administrativo;
- Satisfação geral com a empresa.

Para o autor citado, um índice agregado de satisfação dos funcionários pode ser incorporado ao *Balanced Scorecard*, disponibilizando aos executivos recursos de investigação para determinar o nível de satisfação por divisão, departamento, local e supervisor.

2.11.8 Nível de retenção de funcionários

Conforme Kaplan e Norton (1997), a retenção capta o objetivo de reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse em longo prazo. A teoria subjacente a essa medida é de que a instituição está investindo em seus funcionários para que quaisquer saídas indesejadas não representem uma perda do capital intelectual da empresa. Servidores antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e, espera-se, a sensibilidade às necessidades desses clientes. “A retenção de funcionários costuma ser medida pelo percentual de rotatividade de pessoas-chave”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.136).

2.11.9 Nível de produtividade dos funcionários

Conforme Kaplan e Norton (1997), esta produtividade mede o resultado impactado agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, melhoria dos processos internos e clientes satisfeitos. A meta é estabelecer a relação entre a produção dos funcionários e o número de trabalhadores utilizados para que esse nível de produção seja alcançado.

Existem muitas maneiras de medir o nível de produtividade dos funcionários. A medida mais simples é a receita por funcionário, que representa o volume de produção gerado por funcionário. À medida que os funcionários e a empresa se tornam mais eficazes na venda de um volume maior e um conjunto de produtos e serviços com maior valor agregado, a receita por funcionário deve aumentar. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.136).

Segundo o autor citado, se a medida de receita por funcionário for utilizada com a finalidade de motivar maior produtividade dos servidores, individualmente, ela deve ser balanceada por outras medidas de sucesso econômico para que as metas correspondentes não sejam alcançadas de forma não-funcional.

2.11.10 Capacidades dos sistemas de informação

“Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente de hoje, precisam de excelentes informações – sobre clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.141).

Os funcionários da linha de frente necessitam de informações precisas sobre o relacionamento total de cada cliente com a empresa. Também devem ser informados do segmento em que se situa cada cliente, para que possam julgar o grau de esforço a ser despendido não apenas para satisfazer ao cliente no relacionamento ou na transação em curso, mas também para conhecer e tentar satisfazer as necessidades emergentes desse cliente.

A empresa necessita de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado. Somente com este procedimento pode-se esperar que sustente programas de melhoria onde sejam eliminados sistematicamente os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício dos sistemas de produção. Serviços de informação excelentes são uma exigência para que os funcionários melhorem os processos.

Um indicador de cobertura desta informação estratégica pode ser: se o funcionário que lida diretamente com o cliente tem acesso *on-line* às informações referentes a este.

2.11.11 Motivação, *empowerment* e alinhamento

Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso às informações, não contribuem para o sucesso organizacional quando não estão motiva-

dos a agir no melhor interesse da empresa, ou quando não têm liberdade para decidir ou agir.

O resultado de funcionários motivados e investidos de *empowerment* pode ser medido de várias maneiras. Uma medida simples e amplamente utilizada é o número das sugestões por funcionário. Essa medida capta a participação contínua dos funcionários na melhoria do desempenho da empresa e pode ser reforçada por uma medida complementar, o número de sugestões implementadas, que monitora a qualidade das sugestões apresentadas e transmite à força de trabalho o fato de que suas sugestões são valorizadas e levadas a sério. (KAPLAN e NORTON,1997, p.142).

A alta administração de uma empresa desapontou-se com o nível e a qualidade da participação dos funcionários na sugestão de oportunidades de melhoria.

Foi então lançada uma iniciativa que:

- Divulgava sugestões bem-sucedidas para aumentar a visibilidade e a credibilidade do processo.
- Ilustrava os benefícios e melhorias obtidos através das sugestões dos funcionários.
- Comunicava uma nova estrutura de recompensa pelas sugestões implementadas. (KAPLAN e NORTON,1997, p.142).

Essa iniciativa levou ao aumento radical do número de sugestões apresentadas e implementadas.

2.11.12 Alinhamento individual e organizacional

Segundo Kaplan e Norton (1997), os vetores de desempenho para alinhamento individual e organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa articulados no *Balanced Scorecard*. A implantação de um processo seguiu a seguinte iniciativa:

- Metas individuais e organizacionais para as subunidades e o alinhamento dos sistemas de recompensa e reconhecimento com a realização dos objetivos da empresa.

- Medidas de desempenho baseadas em equipes.

Numa fase seguinte, surgiu uma nova medida, o percentual de altos executivos com metas pessoais alinhadas ao *Balanced Scorecard*; e todos os participantes deveriam vincular suas atividades e metas aos objetivos e medidas do sistema.

De acordo com o autor citado, as empresas podem medir não apenas os resultados, mas também os indicadores intermediários de curto prazo relacionados a suas tentativas de comunicar e alinhar os sujeitos aos objetivos organizacionais.

2.11.13 Desempenho de equipe

Conforme Kaplan e Norton (1997), muitas empresas hoje reconhecem que a realização de metas ambiciosas para clientes e acionistas requer processos internos extraordinários. Em geral, os executivos dessas empresas acreditam que suas metas de superação para o desempenho dos processos internos, não possam ser alcançadas apenas às custas de mais esforço, mais inteligência e mais informação. Cada vez mais, as organizações estão formando equipes para executar processos de negócios importantes – desenvolvimento de produtos, serviços aos clientes e operações internas. Essas instituições querem que os objetivos e medidas motivem e monitorem o sucesso da criação e do desempenho das equipes.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (1997, p.148), cita seis medidas voltadas para o desenvolvimento e desempenho de equipes:

1. Pesquisa interna sobre o Desenvolvimento de Equipes: Ouvir os funcionários para determinar se as unidades de negócios estão apoiando e criando oportunidades mútuas.
2. Nível de Ganhos Compartilhados: Monitora a proporção em que a empresa mantém relacionamentos baseados em equipes com outras unidades de negócios, empresas ou clientes.

3. Número de Projetos Integrados: Número de projetos nos quais participa mais de uma unidade de negócios.

4. Utilização do Controle de Perdas: Percentual de novas políticas criadas em que a unidade de controle de perdas foi consultada.

5. Percentual de Planos de Negócios Desenvolvidos pelas Equipes: Proporção de unidades de negócios que desenvolvem seus planos com o apoio de recursos corporativos.

6. Percentual de Equipes com Incentivos Compartilhados: Número de equipes em que os membros compartilham objetivos e incentivos comuns.

Essas medidas transmitem claramente o objetivo corporativo para que os indivíduos trabalhem de forma eficaz em equipes, e para que as equipes de diferentes setores da empresa prestem assistência e apoio mútuos.

O conceito de desenvolvimento de equipes pode ser estendido ainda mais mediante a sua associação a planos de participação nos ganhos, que distribui recompensas a todos os membros da equipe quando esta alcança uma meta comum.

2.11.14 Vinculação às metas de equipe e pessoais

Segundo Kaplan e Norton (1997), a comunicação dos objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* é o primeiro passo para a obtenção do comprometimento individual com a estratégia da unidade de negócios. Mas a conscientização normalmente não é suficiente por si só para mudar o comportamento. De alguma forma, os objetivos e medidas estratégicos de alto nível precisam ser traduzidos em ações que cada sujeito possa tornar de modo a contribuir para as metas organizacionais.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), entretanto, muitas organizações encontram dificuldades para decompor medidas estratégicas de alto nível, principalmente as de natureza não-financeira, em medidas operacionais locais. Antigamente, quando dependiam exclusivamente de controles financeiros dos níveis hierárquicos superiores, os gerentes sabiam decompor tranquilamente uma medida agregada. É

mais difícil decompor medidas não-financeiras, como satisfação dos clientes e disponibilidade de sistemas de Informação. O *Balanced Scorecard* pode ser muito útil nesse caso, pois se baseia num “Modelo de desempenho” que identifica os vetores da estratégia em degrau mais elevado. A estrutura desse sistema, com suas relações de causa e efeito pode ser usada para orientar a seleção dos objetivos e medidas de patamar mais baixo compatíveis com a estratégia de alto nível.

O modelo de desempenho de alto nível refletido no *Scorecard* passa a ser o ponto de partida para um processo de decomposição que produz um efeito cascata, que transporta as medidas de alto nível aos níveis organizacionais mais baixos. O conceito fundamental é o que um modelo integrado de desempenho que defina esses vetores do desempenho estratégico nos diferentes pisos organizacionais deve ser utilizado como eixo para o estabelecimento de objetivos e metas em todos os níveis da instituição.

Assim:

O Balanced Scorecard em nível de unidade de negócios pode ser traduzido num Scorecard correspondente para os departamentos, as equipes e os indivíduos de níveis hierárquicos inferiores. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.223).

Num exemplo inovador com a finalidade de fomentar o estabelecimento de metas individuais compatíveis com as metas globais do grupo, criou-se um pequeno *Scorecard* pessoal para cada funcionário da empresa. Ele foi projetado contendo três tipos de informações. O primeiro, pré-impresso, descrevia objetivos e medidas corporativos. O segundo oferecia espaço para a unidade de negócios traduzir as metas corporativas em suas metas específicas. O terceiro e mais importante permitia que os indivíduos e as equipes definissem seus objetivos pessoais de desempenho e as providências de curto prazo a serem tomadas para que os objetivos fossem al-

cançados. Esse mecanismo permitiu que os objetivos corporativos da unidade de negócios fossem comunicados aos níveis hierárquicos inferiores e traduzidos em objetivos internalizados pelos funcionários e equipes.

A maioria dos programas de gerência por objetivos é coerente com a estrutura do *Scorecard*, de modo que a unidade de negócios precisa apenas associar o processo existente à criação dos *Scorecards* de equipes e indivíduos, assegurando a compatibilidade com a realização dos objetivos e medidas estratégicas do *Scorecard*. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.226).

2.11.15 Relação com os sistemas de recompensa

Como a remuneração financeira é uma alavanca muito poderosa, segundo Kaplan e Norton (1997), algumas empresas atrelam de imediato suas políticas de compensação para os executivos às medidas do *Scorecard*.

Este oferece uma técnica diferente para determinar quando a remuneração por incentivo é paga. Os executivos podem estabelecer limites mínimos aplicáveis a todas as medidas estratégicas para os próximos períodos, ou a um subconjunto crítico desses indicadores. Eles não serão bonificados se o desempenho do período não atingir o limite mínimo em quaisquer das medidas estabelecidas. Essa limitação deve motivar um desempenho equilibrado nos objetivos financeiros, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Ela deve também equilibrar as medidas de resultado de curto prazo e os vetores de desempenho do valor econômico futuro. Quando os limites mínimos são alcançados em todas as medidas, a bonificação poderá ser vinculada a um desempenho superior num subconjunto menor de medidas. O subconjunto utilizado para determinar o montante da remuneração variável contém as medidas dentro das quatro perspectivas consideradas como as de maior valor para que a organização se destaque no período seguinte.

“É interessante observar que o uso ativo do *Balanced Scorecard* oferece uma visão muito maior das capacidades, iniciativas e qualidade das decisões executivas do que as medidas financeiras agregadas tradicionais”. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.229).

Outra consideração decorre do reconhecimento de que a remuneração variável é um exemplo de motivação extrínseca, na qual os indivíduos agem porque lhes foi dito o que fazer ou porque serão remunerados pela realização de determinadas metas claramente definidas. A motivação extrínseca é importante, segundo Kaplan. A compensação e o reconhecimento devem estar associados à realização das metas da unidade de negócios e das metas corporativas. Mas a motivação extrínseca por si só talvez seja inadequada para estimular a criatividade na resolução de problemas e a inovação no processo decisório. Vários estudos constataram que a motivação intrínseca, em que os funcionários agem em função de suas preferências e crenças pessoais, conduz à criatividade na resolução de problemas e à inovação.

No contexto do *Balanced Scorecard*, a motivação intrínseca existe quando as metas e ações pessoais dos funcionários são coerentes com a realização dos objetivos e medidas da unidade de negócios. Indivíduos intrinsecamente motivados internalizam as metas organizacionais e se esforçam para alcançá-las, mesmo quando não estão explicitamente vinculadas a incentivos financeiros. (KAPLAN e NORTON, 1997, p.230).

A clara articulação dos objetivos estratégicos da unidade de negócios num sistema de medição diretamente relacionado aos vetores de desempenho permite que as pessoas percebam a ligação entre o que fazem e os objetivos organizacionais de longo prazo. Em vez de se comportarem como robôs, com bonificações atreladas à realização ou superação de metas no desempenho de suas tarefas locais, os indivíduos agora podem identificar as tarefas que deveriam estar executando excepcionalmente bem para ajudar na realização dos objetivos da empresa.

Essa articulação da maneira como as tarefas individuais se alinham aos objetivos globais da unidade de negócios gera motivação intrínseca para os funcionários da empresa. O entusiasmo na inovação e na resolução de problemas torna-se visível, independente de incentivos financeiros. (KAPLAN e NORTON, idem, p.230).

O *Balanced Scorecard* deve ser comunicado a um amplo conjunto de pessoas envolvidas com a organização, principalmente funcionários, executivos de nível corporativo e conselheiros. O objetivo do processo de comunicação é alinhar com a estratégia selecionada todos os funcionários dentro da organização, bem como os indivíduos aos quais a unidade de negócios se reporta (os executivos da corporação) e ao conselho de administração. A conscientização e o alinhamento desses profissionais facilitará o estabelecimento de metas locais, o *feedback* e a responsabilidade pela orientação estratégica da unidade de negócios.

“O alinhamento e a responsabilidade só terão a ganhar se as contribuições individuais para a realização dos objetivos do *Scorecard* estiverem vinculadas a programas de reconhecimento, promoção e remuneração”. (idem, ibidem, p.232).

2.11.16 O *Balanced Scorecard*, da estratégia à realidade

Para Kaplan (2001), mais que um conjunto de medições e análises quantitativas, o *Balanced Scorecard* foi criado para reduzir essa dinâmica entre a estratégia da empresa e a realidade. É possível visualizar os benefícios agregados por essa ferramenta. Talvez o maior deles seja o fato de que a necessidade de transformar a estratégia e a missão da empresa em itens que sejam quantificáveis e medidos em números obriga os executivos a discutir e esclarecer melhor quais são os pontos dessa estratégia.

Outra contribuição importante desse sistema tem sido ajudar as empresas a definir seu foco de atuação, lembrando que é impossível ser o número (1) em todos os quesitos. Uma entidade filantrópica não pode resolver todos os problemas sociais do mundo, mas pode avaliar os resultados obtidos em sua área de atuação. Enfim, é mais eficaz definir os aspectos fundamentais para o sucesso valorizando os indicadores de desempenho dessas áreas e excluindo ou dando menor importância a outros itens.

Enquanto as medidas tradicionais ligam-se aos aspectos financeiros, ou até mesmo à preocupação em avaliar custos, receita, lucro e retorno sobre capital, para tentar melhorá-los, o sistema *Scorecard* identifica e mede os processos mais críticos para que a empresa cumpra sua estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (1997), um *Balanced Scorecard* feito para uma cidade, por exemplo, coloca como prioridade os resultados sobre a avaliação dos serviços prestados em saúde, transporte, educação, e dá menor peso aos resultados financeiros.

Em todas as empresas que implantaram o *Balanced Scorecard*, as palavras “alinhamento” e “foco” passaram a ser proferidas insistentemente pelos executivos. Além de um engajamento firme do dirigente principal, a implementação desse sistema tem como pré-requisito o envolvimento de todas as divisões e de seus funcionários. Em termos ideais, cada divisão e até cada funcionário, individualmente, pode fazer seu sistema de medição, avaliando o desempenho das atividades por ele desenvolvidas e que sejam mais importantes para a estratégia da empresa. Enfim, os *Scorecards* de cada divisão ou funcionário podem ser diferentes, mas não independentes, pois devem estar alinhados com os objetivos gerais da empresa.

Tornar cientes os funcionários antes mesmo do mercado sobre os resultados e estabelecer recompensas para avaliações positivas no *Balanced Scorecard* são recursos adotados freqüentemente pelas empresas, como meio de atingir esta participação e alinhamento.

O Balanced Scorecard não é uma forma de controlar pessoas. É um instrumento para comunicar, criar formas de atingir as metas definidas dentro da estratégia principal. O Balanced Scorecard ajuda as empresas a vencer o desafio de traduzir a estratégia em ação. (KAPLAN, 2001, p.20).

2.12 Considerações finais

A base teórica dá a consistência e sustenta a importância do tema avaliação de desempenho nas organizações. Os autores pesquisados abordam o quanto o fator humano fez a diferença nas organizações do passado, o quanto faz na atualidade e principalmente o quanto fará nas organizações do futuro. Pela tendência, nas organizações do futuro, o fator humano será o principal fator de diferencial competitivo.

No capítulo seguinte, que trata dos procedimentos metodológicos, visa a, inicialmente, estabelecer o processo que proporcionará a forma de avaliação do grau de alinhamento das instituições quanto às teorias abordadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adiante estruturados servem de base para a concretização do trabalho: tipo de pesquisa, amostragem, coleta e tratamento dos dados, estrutura geral do questionário e forma para interpretação dos resultados.

3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo apresenta uma pesquisa de característica exploratória. Conforme Santos (1999, p.26), “explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno”. De acordo com Ruiz (1985, p.50), a pesquisa exploratória, “constitui, pois o primeiro estágio de toda pesquisa científica; não tem por objetivo resolver de imediato um problema, mas, tão-somente, apanhá-lo, caracterizá-lo”.

Para Gil (1999, p.43), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Também conforme esse autor, pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

A respeito do procedimento de coleta:

a) Levantamento, segundo Santos (1999, p.28), “é a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias”.

b) Pesquisa bibliográfica, (idem,ibidem, p.29): “o conjunto de materiais escritos/gravados, mecânica ou eletronicamente, que contêm informações já elaboradas e publicadas por outros autores é uma bibliografia”.

A bibliografia constitui-se numa preciosa fonte de informação com dados já organizados e analisados. Por isso a pesquisa com base em uma bibliografia deve encabeçar qualquer processo de busca científica que se inicie.

A pesquisa teórica tem por objetivo ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar sistemas e modelos teóricos, relacionar e enfeixar hipóteses numa visão mais unitária do universo e gerar novas hipóteses por fora de dedução lógica. (RUIZ, 1985, p.50),

3.2 Amostragem

A pesquisa é não-censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes do universo, dada a possibilidade de se investigar apenas uma parte da população.

Para Lakatos e Marconi (1995, p.108), o problema da amostragem é escolher uma parte (ou amostra), de tal forma que ela seja o mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, inferir, o mais aproximadamente possível, os resultados da população total, se esta fosse verificada.

A pesquisa baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados; aleatório, no caso, significa que qualquer membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido. Conforme as autoras citadas, esta maneira permite a utilização de tratamento estatístico, que possibilita compensar erros eventuais e aspectos relevantes para que a amostra seja considerada representativa, significativa.

O tamanho da amostra foi definido levando-se em consideração a margem de erro de 6%, entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar. De acordo com Barbetta (2001, p.59), “Para determinação do tamanho da amostra, o pesquisador precisa especificar o erro amostral tolerável, ou seja, o quanto ele admite errar na avaliação dos parâmetros de interesse.”

Esse mesmo autor descreve como calcular o tamanho mínimo da amostra admitindo-se um nível de confiança de 95%. Sejam:

- **N** - tamanho (número de elementos) da população;
- **n** - tamanho (número de elementos) da amostra;
- **n₀** - uma primeira aproximação para o tamanho da amostra; e
- **E₀** margem de erro tolerável.

Define a fórmula pelas expressões a seguir:

Um primeiro cálculo do tamanho da amostra

$$n_0 = 1 / E_0^2$$

Conhecendo o tamanho **N** da população corrige-se o cálculo anterior, por

$$n = N.n_0 / N+n_0$$

O resultado das expressões determina o tamanho da amostra a ser extraída da população.

Trata-se de processo probabilístico usando a técnica da amostragem estratificada proporcional, que significa dividir a população em subgrupos denominados estratos. Neste caso particular de amostragem estratificada, a proporcionalidade do tamanho de cada estrato da população é mantida na amostra. Segundo Barbetta

(2001, p.50), “A amostragem estratificada proporcional garante que cada elemento da população tem a mesma probabilidade de pertencer à amostra”.

Os procedimentos para definição das amostras nas subpopulações seguem a fórmula:

$$N = N_1 + N_2 + \dots N_i = \sum N_i$$

Onde: $n_i = (N_i \times n) / N$

Para distribuição por Instituição nas diversas cidades, é usado um critério de decisão:

- Na medida do possível cidades com apenas uma agência de determinada Instituição devem ser contempladas;
- Sempre que o cálculo obriga a eliminar uma cidade, é realizado um sorteio para determinar qual delas;
- Cidades com mais de uma agência de determinada Instituição têm respondentes indicados por sorteio, quando a quantidade da amostra determinada é inferior ao número de estabelecimentos.

3.3 Coleta de dados

Os dados são coletados de fontes primárias e secundárias: os de fontes primárias, através de um questionário; e os de fontes secundárias, através de pesquisa bibliográfica.

O instrumento utilizado para aqueles do primeiro tipo (questionário), deve ser respondido por escrito e sem presença do pesquisador. Cada questão apresenta premissa sobre o tema e contempla apenas o assunto relacionado com o objetivo da

pesquisa. É elaborado e testado pelo pesquisador, com vistas a apresentar-se condizente com o processo da coleta.

Na técnica do questionário, o informante, responde por escrito a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas. Segundo Ruiz (1985, p.51), “Tem a vantagem de poder ser aplicado simultaneamente a um grande número de informantes, seu anonimato pode representar uma segunda vantagem muito apreciável sobre a entrevista”.

3.4 Estrutura geral do questionário

O questionário identifica o perfil da instituição onde o respondente trabalha, se de capital público/privado, nacional/estrangeiro; seu conteúdo versa sobre os aspectos do sistema gerencial *Balanced Scorecard*, ligados à gestão e avaliação de desempenho nas organizações.

A estruturação das questões apóia-se na fundamentação teórica da parte que trata de gestão estratégica e desempenho. Para o propósito deste trabalho, o autor limita-se a extrair os conceitos do *Scorecard* da seguinte forma:

Primeira questão:

- Sobre as quatro perspectivas do *Scorecard* - financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Segunda questão:

- Sobre os objetivos do *Scorecard*.

Terceira questão:

- Sobre a perspectiva do *Scorecard* do aprendizado e crescimento.

Demais questões:

- Sobre o desdobramento da perspectiva do aprendizado e crescimento com ênfase no que provêm da gestão e avaliação de desempenho e no que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria.

3.4.1 Apresentação do questionário

São 11 questões com a seguinte estrutura: pergunta, premissa, situações e opções de respostas. As premissas expressam o conteúdo do *Balanced Scorecard* para as situações propostas em cada questão. As respostas indicam, na percepção do respondente, as práticas na instituição em que trabalha e representam o alinhamento com a ferramenta *Scorecard*.

Levam sempre a forma de apresentação exemplificada a seguir: (questão 1)

- Pergunta
- Quanto às perspectivas do *Balanced Scorecard*.
- Premissa:

Medição estratégica que integra objetivos de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro, visão interna de desempenho que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento; outra, externa, voltada para clientes e acionistas. Equilíbrio entre medidas objetivas ligadas a resultado facilmente quantificáveis e subjetivas, que tratam de vetores que vão influenciar resultados futuros e que precisam, de alguma forma, ser medidos no momento presente.

Situações	Sempre Ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco Ocorre	Nunca ocorre
a)ênfase ao resultado financeiro					
b)ênfase à satisfação dos clientes					
c)ênfase à melhoria dos processos internos					
d)ênfase ao aprendizado e crescimento					

QUADRO 1: exemplo referente a apresentação do questionário.

O questionário completo está contido no apêndice B, p.141, e é o instrumento que serve de base para o levantamento dos dados primários da pesquisa.

3.4.2 Preenchimento do questionário

Todas as questões possuem a mesma estrutura. As situações apresentadas aos respondentes requerem, para cada uma, a indicação de uma resposta: “sempre ocorre”, “muito ocorre”, “ocorre”, “pouco ocorre” ou “nunca ocorre”. No conjunto, elas servem de base para a coleta e posterior tratamento dos dados e representam, o maior ou menor grau de alinhamento com o *Scorecard*.

O exemplo referente a questão (1), (QUADRO 1), demonstra a estruturação: pergunta-se quanto às perspectivas, as premissas as esclarecem; essas, propriamente ditas, são colocadas através das situações; e as opções de respostas entre “nunca ocorre” a “sempre ocorre” indicam o alinhamento com as perspectivas do *Scorecard*.

No questionário com 11 questões, 66 situações são apresentadas e todas requerem assinalação de resposta.

A tabela 01 p.101, trata os dados primários. As colunas quantidade significam: em determinada questão são apresentadas diversas situações com opções de anotação entre “sempre ocorre” a “nunca ocorre”; a quantidade representa para as situações, como foram apontadas as respostas; coluna total, as situações apresentadas na questão multiplicada pelo número de respondentes. Os percentuais representam a transformação das referidas quantidades para os estratos.

Posteriormente e com base nos dados percentuais estratificados no exemplo da tabela 1 p.101, é elaborada nova tabela, que determina a frequência média das incidências percentuais, no global de todas as questões.

TABELA 2: exemplo de distribuição de frequência relativa percentual do nível de alinhamento das instituições/perfil das questões no global.

Instituições / perfil	Sempre ocorre	Muito Ocorre	Ocorre	Pouco ocorre	Nunca ocorre	TOTAL
Incidência média						
Percentual	%	%	%	%	%	%
Capital público						
Capital privado nacional						
Capital privado estrangeiro						
INCIDÊNCIA MÉDIA %						

Na tabela 2, os dados percentuais por estratos (capital público, capital privado nacional e capital estrangeiro) e por opções de respostas, são agrupados pela média das 11 questões e demonstram a incidência média em percentual para as quantidades de situações apresentadas nos questionários, no global (todas as questões).

A incidência das respostas entre “sempre ocorre” a “nunca ocorre”, representam o maior ou menor grau de alinhamento das instituições/perfil. Pode-se comparar

um estrato em relação a outro e também em relação à média de alinhamento com o sistema *Scorecard*.

Também servem os dados das tabelas exemplificadas de base para ilustrações gráficas, onde são consideradas, as incidências percentuais das respostas por instituições/perfil em função das opções assinaladas.

3.6 Interpretação dos resultados

Os procedimentos para interpretação dos resultados seguem demonstrações em tabelas e gráficos.

Os dados das tabelas indicam para as instituições de perfil capital: público, privado nacional e privado estrangeiro, o nível de alinhamento para com as questões individuais e formam a base de dados para nova tabela; essa considera a média da incidência percentual para as situações apresentadas em todas as questões, que representam, no geral os conceitos do *Balanced Scorecard* conforme estruturado no instrumento de pesquisa.

Com base nos dados compilados das questões isoladas e das questões no global (todas as questões), gráficos ilustram a incidência percentual das respostas, entre: “sempre ocorre; muito ocorre; ocorre; pouco ocorre ou nunca ocorre”, para cada perfil de instituição.

A elaboração de gráficos facilita a interpretação dos resultados, são apresentados inicialmente em forma de barras agrupadas (compara valores entre categorias) por opções de respostas: “(sempre ocorre, muito ocorre, ocorre, pouco ocorre e nunca ocorre)”. São ilustradas individualmente as 11 questões e ainda todas no geral.

As barras representam as instituições e seu perfil capital: público, privado nacional e privado estrangeiro, são identificadas por legendas facilitando comparação entre elas em função da incidência percentual apresentada pelas indicações das respostas.

Posteriormente, são apresentados gráficos em forma de barras empilhadas (compara o percentual de contribuição de cada valor com o total entre as categorias) por incidência de respostas a cada questão individual e pela média. São ilustradas as instituições de perfil (capital: público, privado nacional e privado estrangeiro). Nesse caso, as barras representam a distribuição percentual das respostas entre as opções “(sempre ocorre, muito ocorre, ocorre, pouco ocorre e nunca ocorre)”.

Inferências são feitas na medida em que os gráficos empregados fornecem os elementos para a interpretação dos resultados.

3.7 Considerações finais

A estrutura dos procedimentos metodológicos indica e suporta a forma de apresentação e interpretação dos resultados que são tratadas em capítulo próprio a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados da pesquisa coletados através da aplicação dos questionários e segundo a metodologia descrita no capítulo anterior, são organizados para facilitar a interpretação dos resultados.

4.1 Área de atuação

O quadro 2 a seguir, descreve as instituições estabelecidas nas localidades selecionadas para a pesquisa, sigla e perfil de cada uma delas. No total são 14 instituições pesquisadas.

Instituições	Sigla	Perfil/capital
BANCO DO BRASIL S/A	BB	Nacional Público
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	CEF	Nacional Público
BANCO BRADESCO S/A	BRADESCO	Nacional Privado
BANCO BCN S/A	BCN	Nacional Privado
BANCO ITAÚ S/A	ITAÚ	Nacional Privado
BANCO SUDAMERIS BRASIL S/A	SUDAMERIS	Estrangeiro Privado
BANCO SANTANDER BRASIL S/A	SANTANDER	Estrangeiro Privado
BANCO ABN AMRO REAL S/A	ABN AMRO	Estrangeiro Privado
BANCO MERCANTIL DO BRASIL S/A	MB	Nacional Privado
BANCO MERCANTIL DE SÃO PAULO S/A	MSP	Nacional Privado
HSBC BANK BRASIL S/A	HSBC	Estrangeiro Privado
UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS S/A	UNIBANCO	Nacional Privado
BANCO RURAL S/A	RURAL	Nacional Privado
BANCO BILBAO VIZCAYA A BRASIL S/A	BILBAO	Estrangeiro Privado

QUADRO 2: instituições financeiras e seu perfil, localizadas nas cidades de Cascavel, Foz do Iguaçu, Francisco Beltrão, Pato Branco, Toledo e Umuarama, no Estado do Paraná.

(Fonte: SISBACEN)

Obs: nas regiões oeste, sudoeste e noroeste do Estado do Paraná.

A área de atuação objeto do levantamento envolve instituições financeiras estabelecidas em seis cidades selecionadas, localizadas nas regiões oeste, sudoeste e noroeste no Estado do Paraná.

As referidas cidades representam maior potencial econômico nas regiões indicadas para pesquisa e onde estão instaladas as principais Instituições Financeiras, cuja quantidade e localização das agências seguem a distribuição da tabela 3 a seguir.

TABELA 3: distribuição das Instituições por perfil e quantidade de agências nas cidades pesquisadas.

Instituições		Cascavel	Foz do Iguaçu	Francisco Beltrão	Pato Branco	Toledo	Umuarama	Total
Sigla	Perfil/Capital	Quantidade de agências						
BB	PÚBLICO.	4	2	1	1	1	1	10
CEF	PÚBLICO	4	3	1	1	1	1	11
BRDESCO	PRIV.NACIONAL	3	1	1	1	1	1	8
BCN	PRIV.NACIONAL	1	-	-	-	-	-	1
ITAÚ	PRIV.NACIONAL	5	3	1	1	3	2	15
SUDAMERIS	PRIV.ESTRANGEIRO	1	1	-	-	-	1	3
SANTANDER	PRIV.ESTRANGEIRO	1	2	1	-	1	-	5
ABN AMRO	PRIV.ESTRANGEIRO	1	2	-	-	1	1	5
MB	PRIV.NACIONAL	1	-	-	-	-	-	1
MSP	PRIV.NACIONAL	1	1	-	-	-	1	3
HSBC	PRIV.ESTRANGEIRO	3	4	1	1	1	1	11
UNIBANCO	PRIV.NACIONAL	1	2	-	1	1	1	6
RURAL	PRIV.NACIONAL	1	-	-	-	-	-	1
BILBAO	PRIV.ESTRANGEIRO	1	1	-	-	1	1	4
TOTAL		28	22	6	6	11	11	84

(Fonte: SISBACEN)

Segundo informações colhidas junto ao (SISBACEN) Sistema de Informações do Banco Central do Brasil, entre as instituições financeiras presentes nas localidades selecionadas para pesquisa, constam 84 agências instaladas, cuja distribuição por perfil: capital público, privado nacional e privado estrangeiro, bem como, a quantidade de agências nas respectivas cidades, ilustra a tabela 3 p. 106.

4.2 Amostragem estratificada proporcional

População: conforme demonstra a tabela 4 p. 108, são 84 agências subdivididas por perfil de capital: 21, público, 35, privado nacional e 28, privado estrangeiro. Um plano de amostragem define o tamanho ideal da amostra entre os estratos a serem pesquisados.

4.2.1 Tamanho da amostra

População tamanho 84 (**N**); Margem de erro tolerável 0,06 (**E₀**); pode-se conhecer o número de elementos da amostra (**n**).

Primeira aproximação para o tamanho da amostra (**n₀**):

$$\text{Fórmula: } n_0 = 1 / E_0^2 \quad \text{—} \quad n_0 = 1 / (0,06^2) = 277,78$$

Corrigindo-se o cálculo anterior para o tamanho da amostra,

$$\text{Fórmula: } n = N \cdot n_0 / N + n_0 \quad \text{—} \quad n = (84 \times 277,78) / (84 + 277,78) = 65$$

O resultado das expressões determina como amostra ideal (65) a ser extraída da população (84).

4.2.2 Amostra por perfil, instituição e cidade

Os procedimentos para definição das amostras nas subpopulações seguem a fórmula: $N = N_1 + N_2 + \dots + N_i = \sum N_i$ Então: $n_i = (N_i \times n) / N$

A fórmula aplicada é demonstrada na Tabela 4 a seguir e Tabela 5, p.109. Define-se a quantidade de instituições/perfil, instituições/agências e instituições/agências/cidades a serem pesquisadas. Trata-se do procedimento para a seleção da amostra nas subpopulações e segue-se o método da amostragem estratificada proporcional.

TABELA 4: seleção da amostra por perfil/instituição/quantidade de agências.

Instituição/perfil	População N=84	Amostra n=65	Instituições a- gências	População N=84	Amostra n=65
Capital público	21	16	BB	10	8
			CEF	11	8
Capital Privado nacional	35	27	BRDESCO	8	6
			BCN	1	1
			ITAÚ	15	12
			MB	1	1
			MSP	3	2
			UNIBANCO	6	4
Capital privado estrangeiro	28	22	RURAL	1	1
			SANTANDER	5	4
			ABN AMRO	5	4
			HSBC	11	9
			BILBAO	4	3
			SUDAMERIS	3	2

A tabela 4 demonstra a população em seus estratos e definição do tamanho da amostra por perfil e quantidade agências das instituições pesquisadas.

Aplicando-se o mesmo método, na tabela 5 apresenta-se a seleção da amostra por cidades, instituições e quantidade de agências a serem pesquisadas.

TABELA 5: seleção da amostra por localidade/instituição/quantidade de agências.

Instituições /sigla	Cidades						Total agências (Total Amostra)
	Cascavel	Foz do Iguaçu	Francisco Beltrão	Pato Branco	Toledo	Umuarama	
	Quantidade agências (seleção da amostra)						
BB	4 (3)	2 (1)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	10 (8)
CEF	4 (3)	3 (1)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	11 (8)
BRADERCO	3 (1)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	8 (6)
BCN	1 (1)	-	-	-	-	-	1 (1)
ITAÚ	5 (4)	3 (2)	1 (1)	1 (1)	3 (2)	2 (2)	15 (12)
SUDAMERIS	1 (1)	1	-	-	-	1 (1)	3 (2)
SANTANDER	1 (1)	2 (1)	1 (1)	-	1 (1)	-	5 (4)
ABN AMRO	1 (1)	2 (1)	-	-	1 (1)	1 (1)	5 (4)
MB	1 (1)	-	-	-	-	-	1 (1)
MSP	1 (1)	1 (1)	-	-	-	1	3 (2)
HSBC	3 (2)	4 (3)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	11 (9)
UNIBANCO	1 (1)	2 (1)	-	1 (1)	1	1 (1)	6 (4)
RURAL	1 (1)	-	-	-	-	-	1 (1)
BILBAO	1 (1)	1	-	-	1 (1)	1 (1)	4 (3)
TOTAL	28 (22)	22 (12)	6 (6)	6 (6)	11 (9)	11 (10)	84 (65)

O método da amostragem estratificada proporcional aplicada e demonstrada através da tabela 5 define a seleção da amostra de pesquisa nas subpopulações, especificamente em cada cidade, as quantidades de agências de cada instituição pesquisada.

Para algumas situações foram adotados critérios de decisão:

- Na medida do possível, cidades com apenas uma agência de determinada instituição foram contempladas;
- Sempre que o cálculo obrigou a eliminar uma cidade, o dado foi obtido por sorteio.
- Cidades com mais de uma agência da mesma instituição têm os respondentes indicados por sorteio.

Com base no levantamento por amostragem, pretende-se determinar o nível de alinhamento das instituições financeiras com a prática de gestão e avaliação de desempenho baseada no sistema gerencial *Balanced Scorecard*, segundo a percepção dos gerentes das agências estudadas.

4.3 Tratamento dos dados coletados

Para o questionário aplicado foi selecionado conteúdo com base na fundamentação teórica da parte que trata de gestão estratégica e desempenho. São 11 questões com 66 situações de respostas que abordam conceitos do *Balanced Scorecard*. A primeira versa sobre as perspectivas, a segunda sobre os objetivos, a terceira sobre a perspectiva do aprendizado e crescimento; e as demais, sobre o desdobramento dessa. As questões foram elaboradas com base no que mais está ligado à gestão e avaliação de desempenho e visa a definir o nível de alinhamento com o *Scorecard*.

Conforme definido na seleção da amostra, 65 questionários foram aplicados. Com o auxílio de um representante em cada localidade, eles foram entregues diretamente aos respondentes e recolhidos posteriormente, o que contribui para 100% de êxito no retorno. Esse procedimento foi efetuado em Junho de 2003.

Mesmo retornando a totalidade dos questionários ocorreram situações em que não foram indicadas as respostas. Houve sete situações deixadas em branco por 4 dos respondentes, nenhuma coincidente. Na ausência de manifestação, foi considerada a situação como "nunca ocorre", e, assim foram tratadas, por entender-se a não-aplicação na agência/instituição. Isso representa 0,16% entre todas as situações apresentadas.

Os dados coletados foram inicialmente tratados conforme tabela 6 abaixo. Servem para demonstrar a quantidade de situações propostas e a incidência das respostas para cada questão. Refere-se aos 65 questionários aplicados e retornados.

TABELA 6: distribuição de freqüência dos dados coletados - situações propostas e incidência das respostas.

QUESTIONÁRIOS DADOS COLETADOS	Situações propostas	Incidência das respostas (65 questionários retornados)					TOTAL
		Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco ocorre	Nunca Ocorre	
	qtde	qtde	Qtde	qtde	qtde	Qtde	qtde
QUESTÃO 1	4	136	78	40	6	0	260
QUESTÃO 2	11	330	237	120	21	7	715
QUESTÃO 3	7	120	134	157	38	6	455
QUESTÃO 4	11	121	214	294	61	25	715
QUESTÃO 5	3	27	37	84	39	8	195
QUESTÃO 6	3	40	57	78	16	4	195
QUESTÃO 7	5	55	70	139	51	10	325
QUESTÃO 8	2	65	36	26	3	0	130
QUESTÃO 9	4	47	82	101	27	3	260
QUESTÃO 10	6	113	121	139	14	3	390
QUESTÃO 11	10	144	251	218	30	7	650
TOTAL	66	1198	1317	1396	306	73	4290

Conforme demonstrado na tabela 6 p.111, (65) questionários aplicados e retornados com (66) situações propostas para o respondente em cada um, correspondem, a (4.290) indicações de respostas entre as opções: “sempre ocorre, muito ocorre, ocorre, pouco ocorre e nunca ocorre”. Observa-se também a frequência das respostas distribuídas entre as opções para as questões individualmente.

A tabela 7, demonstra a incidência quantitativa e percentual em função das respostas obtidas por perfil das instituições, nas situações apresentadas para a questão 1 (isolada).

TABELA 7: distribuição de frequência (questão 1) - em que nível as instituições estão alinhadas às perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Instituições / perfil Incidência quantitativa e Percentual	Sempre ocorre		Muito ocorre		Ocorre		Pouco ocorre		Nunca ocorre		TOTAL	
	Qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	Qtde	%
Capital público	32	50,00	18	28,13	12	18,75	2	3,13	0	0,00	64	100
Capital privado nacional	49	45,37	40	37,04	18	16,67	1	0,93	0	0,00	108	100
Capital privado estrangeiro	55	62,50	20	22,73	10	11,36	3	3,41	0	0,00	88	100
INCIDÊNCIAS	136	52,31	78	30,00	40	15,38	6	2,31	0	0,00	260	100

Para a questão 1 (tabela 7), com total de 260 situações apresentadas, as respostas são distribuídas entre as opções “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

Com base nos dados percentuais apurados no exemplo da tabela 7 das questões individuais, a tabela 8, p.113, demonstra a frequência média da incidência percentual globalmente para todas as questões.

TABELA 8: distribuição de freqüência relativa percentual das questões no global - em que nível as instituições estão alinhadas ao *Balanced Scorecard*. em geral.

Instituições / perfil Incidência média Percentual	Sempre ocorre	Muito Ocorre	Ocorre	Pouco ocorre	Nunca ocorre	TOTAL
	%	%	%	%	%	%
Capital público	19,11	25,57	43,06	9,67	2,59	100
Capital privado nacional	24,40	36,19	30,01	8,32	1,08	100
Capital privado estrangeiro	40,02	23,24	29,00	6,10	1,64	100
INCIDÊNCIA MÉDIA %	28,39	29,19	32,88	7,90	1,64	100

A distribuição de freqüência sobre a primeira questão (tabela 7, p.112), e, sobre as demais questões isoladas, assim como a tabela 8 sobre as questões de modo global constam no apêndice C, p.152. Elas proporcionam os elementos para a interpretação dos resultados de que trata o item seguinte.

4.4 Interpretação dos resultados

Os dados percentuais apurados e organizados conforme apêndice C, p.152, teve por origem os questionários respondidos. Eles demonstram a incidência das respostas para as situações apresentadas em cada questão isolada e para todas em geral. Servem de base para a apresentação gráfica, distribuição de freqüência que ilustra o nível de alinhamento das instituições/perfil com o *Scorecard*.

A tabela 8, formada a partir dos dados primários, representa a distribuição de freqüência do nível de alinhamento das instituições/perfil para todas as questões globais, e demonstra: em geral todas as instituições estão alinhadas as práticas de gestão e avaliação de desempenho com os conceitos do *Balanced Scorecard*; a incidência das respostas apresenta alinhamento “sempre ocorre” em 28,39%, “muito

ocorre” em 29,19% e “ocorre” em 32,88%; apenas 9,54% das respostas apontam que “pouco ocorre” ou mesmo “nunca ocorre” nas instituições o modelo de gestão proposto, na percepção dos gerentes entrevistados.

As subseções a seguir (4.4.1 a 4.4.11), ilustram a distribuição de freqüência apurada para as opções de respostas “(sempre ocorre, muito ocorre, ocorre, pouco ocorre e nunca ocorre)” nas questões individuais. As barras agrupadas representam a incidência percentual das respostas para cada instituição perfil/capital.

4.4.1 Alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto às perspectivas gerais.

A figura 1 demonstra a incidência percentual das respostas da questão 1 e trata do alinhamento das instituições/perfil ao *Balanced Scorecard* quanto as perspectivas gerais para a gestão e avaliação de desempenho. Foram apresentadas 260 situações para respostas com as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

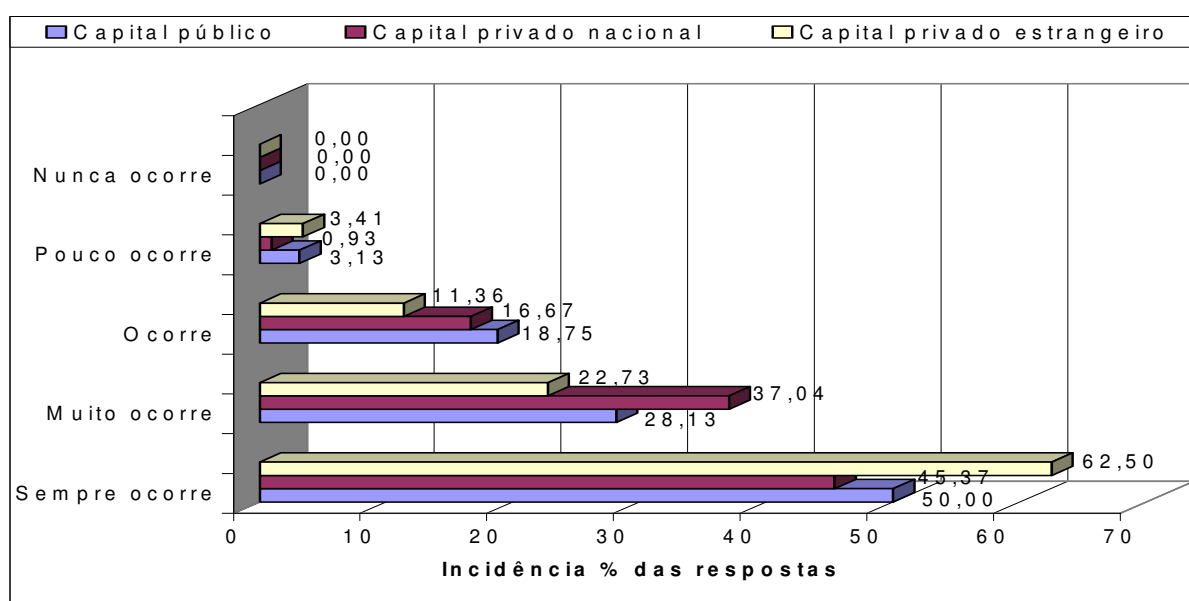


FIGURA 1 (Questão 1): alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto às perspectivas gerais.

As situações apresentadas para resposta na questão 1 têm como premissa: medição estratégica que integra objetivos de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro, visão interna de desempenho que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento; outra, externa, voltada para clientes e acionistas. Equilíbrio entre medidas objetivas ligadas a resultado facilmente quantificáveis e subjetivas, que tratam de vetores que vão influenciar resultados futuros e que precisam, de alguma forma, ser medidos no momento presente.

4.4.2 Alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto aos objetivos gerais.

A figura 2 demonstra a incidência percentual das respostas da questão 2 e trata do alinhamento das instituições/perfil ao *Balanced Scorecard* quanto aos objetivos gerais para a gestão e avaliação de desempenho. Foram apresentadas 715 situações para respostas com as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

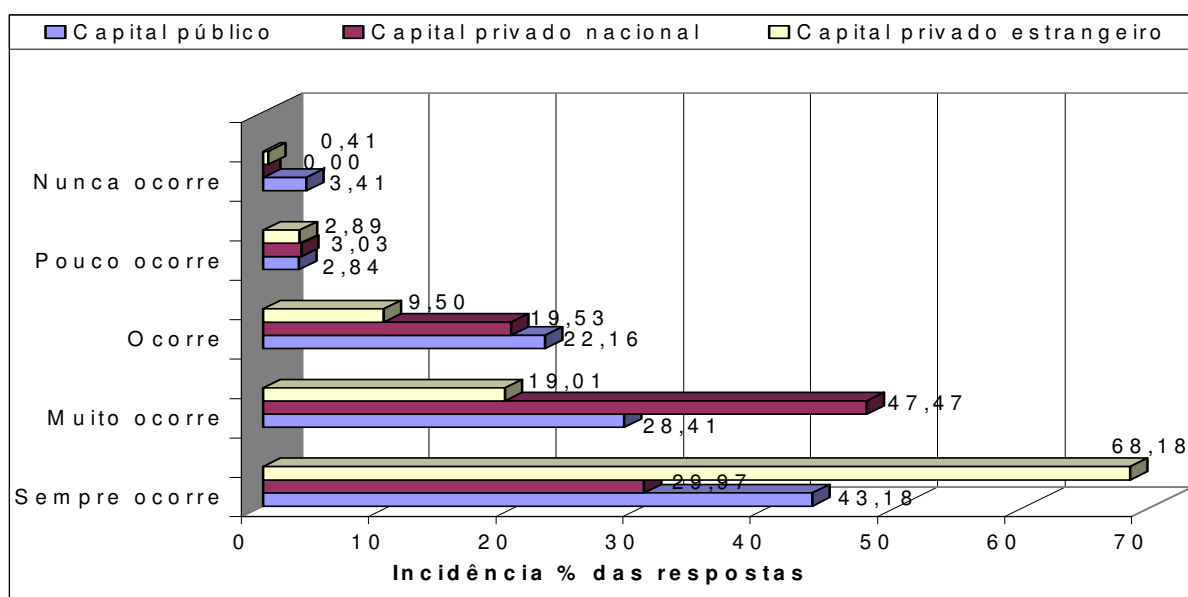


FIGURA 2 (Questão 2): alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto aos objetivos gerais.

As situações apresentadas para resposta na questão 2 têm como premissa: estrutura de medição capaz de estabelecer vínculos entre indicadores de natureza diversa e metodologia para definir o tipo e o grau de intensidade desses vínculos no contexto da direção estratégica da organização, dando consistência, unidade e significado às mensurações obtidas.

4.4.3 Alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto à perspectiva do aprendizado e crescimento.

A figura 3 demonstra a incidência percentual das respostas da questão 3 e trata do alinhamento das instituições/perfil ao *Balanced Scorecard* quanto a perspectiva do aprendizado e crescimento para a gestão e avaliação de desempenho. Foram apresentadas 455 situações para respostas com as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

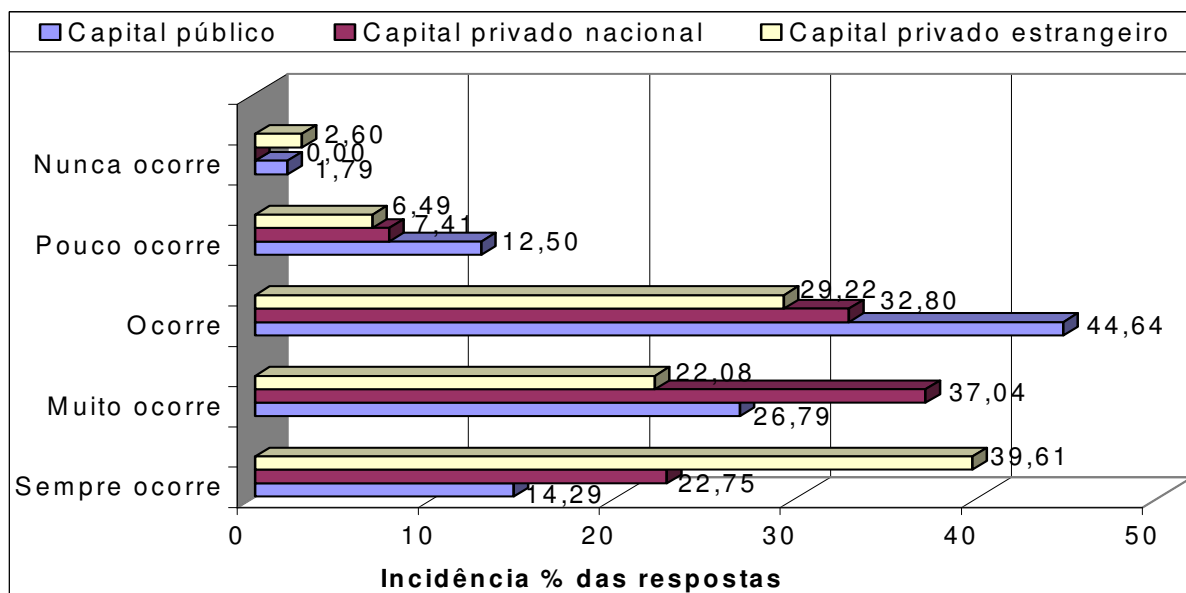


FIGURA 3 (Questão 3): alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto à perspectiva do aprendizado e crescimento.

As situações apresentadas para resposta na questão 3 têm como premissa: perspectiva de aprendizado e crescimento; identifica a infra-estrutura que a empresa

deve construir para gerar crescimento e melhoria, a longo prazo, que provêm das pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Oferece a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas.

4.4.4 Alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto à satisfação dos funcionários

A figura 4 demonstra a incidência percentual das respostas da questão 4 e trata do alinhamento das instituições/perfil ao *Balanced Scorecard* quanto a satisfação dos funcionários para a gestão e avaliação de desempenho. Foram apresentadas 715 situações para respostas com as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

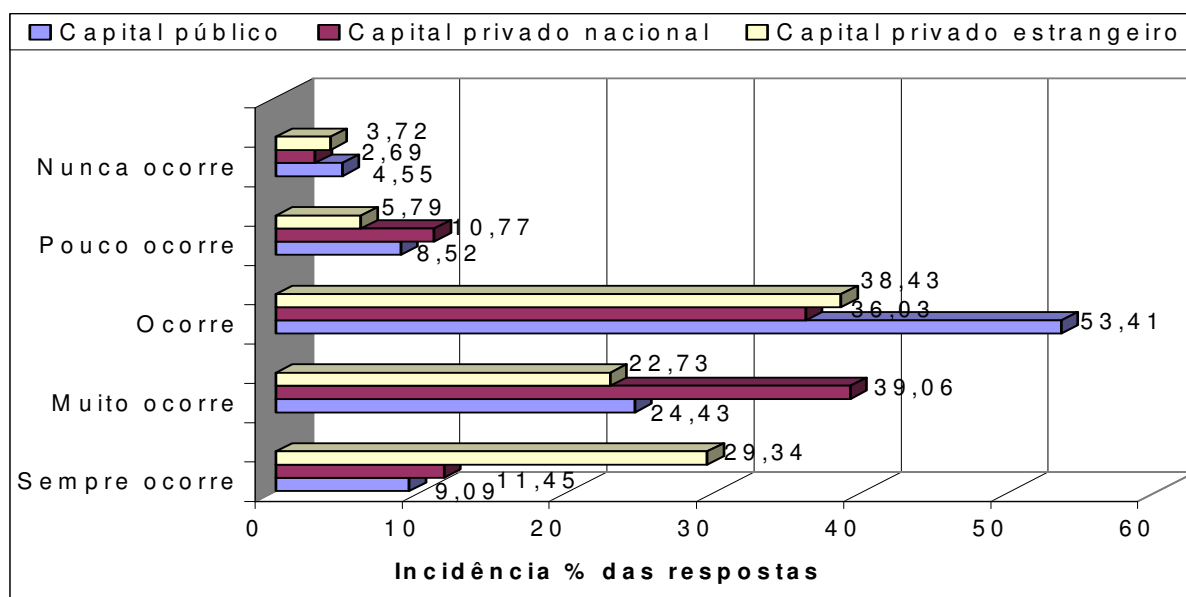


FIGURA 4 (Questão 4): alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto à satisfação dos funcionários.

As situações apresentadas para resposta na questão 4 têm como premissa: nível de satisfação dos funcionários: indicadores focados nos funcionários, monitoraram resultados a partir de investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional.

4.4.5 Alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto à retenção dos funcionários.

A figura 5 demonstra a incidência percentual das respostas da questão 5 e trata do alinhamento das instituições/perfil ao *Balanced Scorecard* quanto à retenção dos funcionários para a gestão e avaliação de desempenho. Foram apresentadas 195 situações para respostas com as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

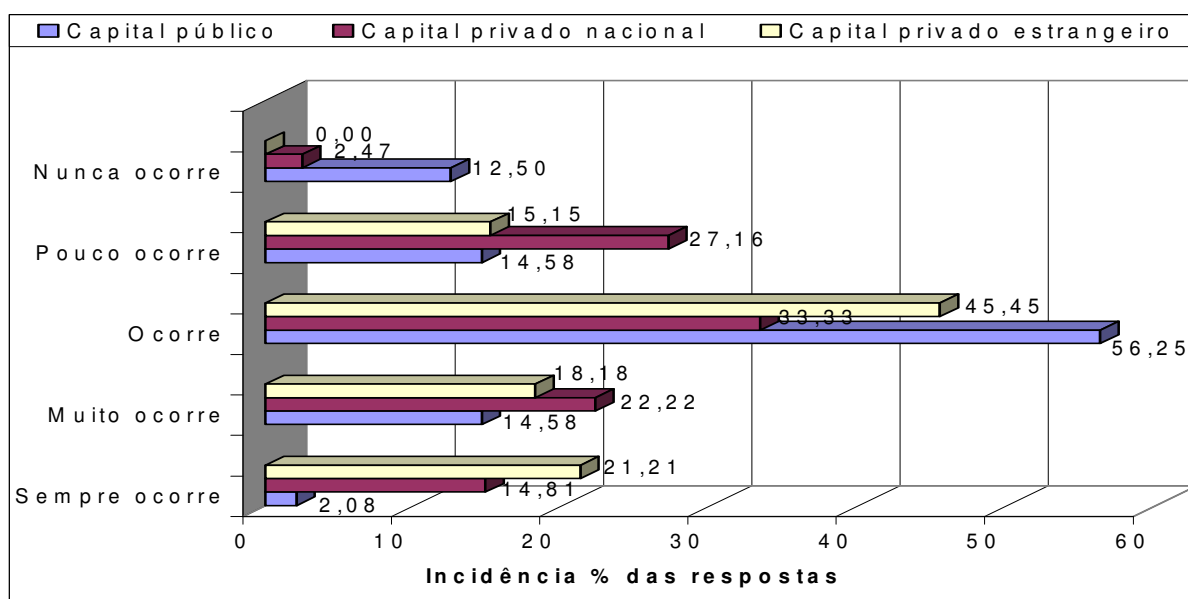


FIGURA 5 (Questão 5): alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto à retenção dos funcionários.

As situações apresentadas para resposta na questão 5 têm como premissa: o nível de retenção dos funcionários, que capta o objetivo de segurar na empresa aqueles servidores nos quais a instituição têm interesse a longo prazo: se a empresa está investindo a longo prazo em seus funcionários para evitar que saídas indesejadas não representem uma perda do seu capital intelectual.

4.4.6 Alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto à produtividade dos funcionários.

A figura 6, p.119, demonstra a incidência percentual das respostas da questão 6 e trata do alinhamento das instituições/perfil ao *Balanced Scorecard* quanto à produtividade dos funcionários para a gestão e avaliação de desempenho. Foram

apresentadas 195 situações para respostas com as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

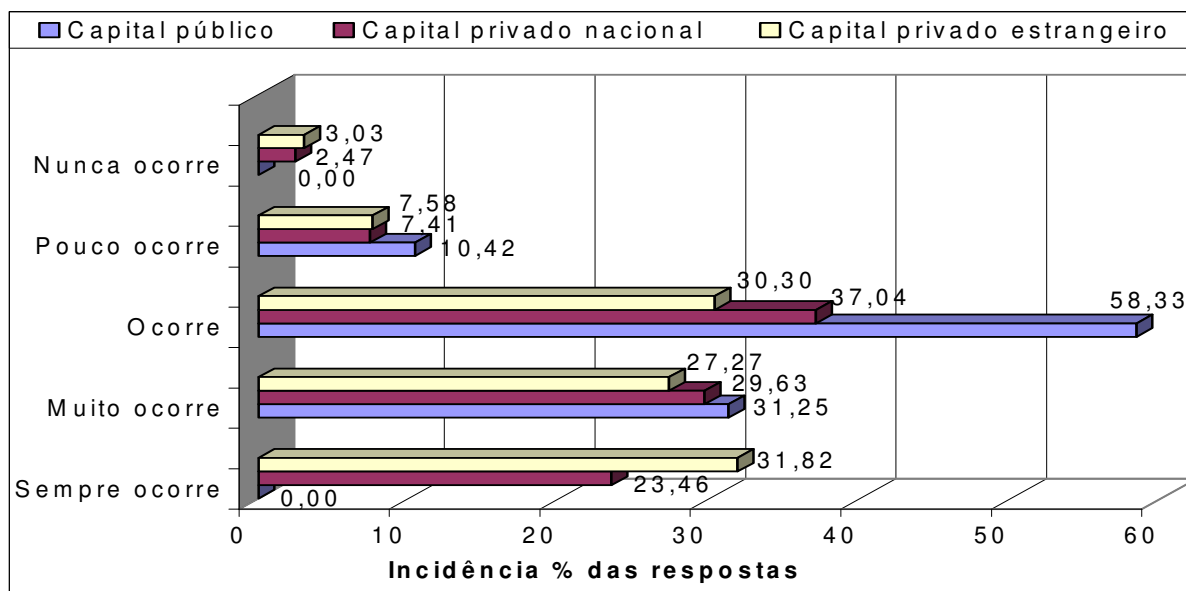


FIGURA 6 (Questão 6): alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto à produtividade dos funcionários.

As situações apresentadas para resposta na questão 6 têm como premissa: nível de produtividade dos funcionários, impacto agregado da elevação do nível de habilidade e da moral dos mesmos, pela inovação, pela melhoria dos processos e internos e pelos clientes satisfeitos. Estabelece a relação entre a produção dos funcionários e o número de pessoas utilizadas para que esse nível de produção seja alcançado.

4.4.7 Alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto à motivação, *empowerment* e alinhamento dos funcionários

A figura 7, p.120, demonstra a incidência percentual das respostas da questão 7 e trata do alinhamento das instituições/perfil ao *Balanced Scorecard* quanto à motivação, *empowerment* e alinhamento dos funcionários para a gestão e avaliação

de desempenho. Foram apresentadas 325 situações para respostas com as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

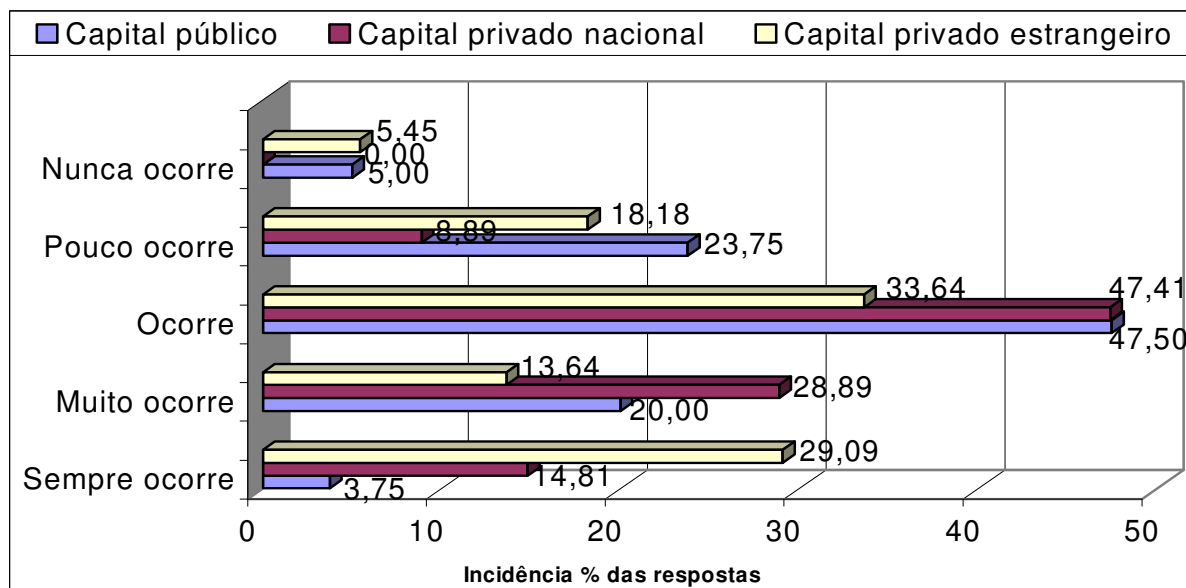


FIGURA 7 (Questão 7): alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto à motivação *empowerment* e alinhamento dos funcionários.

As situações apresentadas para resposta na questão 7 têm como premissa: o nível de motivação *empowerment* e o alinhamento. Funcionários motivados contribuem para o sucesso organizacional e agem no melhor interesse da empresa, principalmente se tiverem liberdade para decidir ou agir.

4.4.8 Alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto ao alinhamento individual e organizacional dos funcionários.

A figura 8, p.121, demonstra a incidência percentual das respostas da questão 8 e trata do alinhamento das instituições/perfil ao *Balanced Scorecard* quanto ao alinhamento individual e organizacional dos funcionários para a gestão e avaliação de desempenho. Foram apresentadas 130 situações para respostas com as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

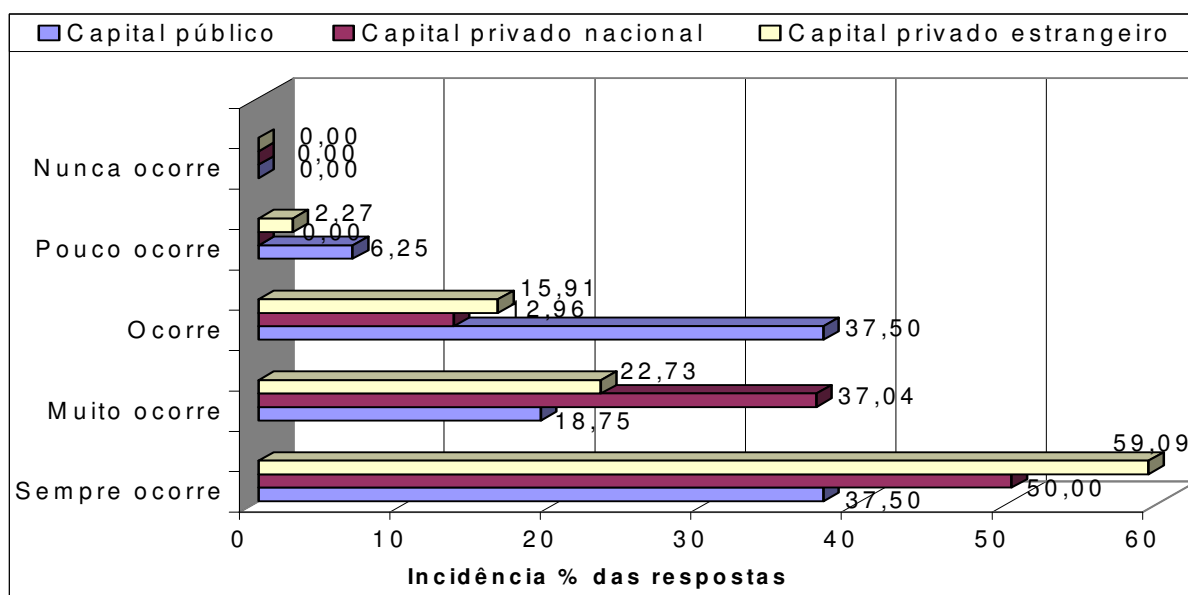


FIGURA 8 (Questão 8): alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto ao alinhamento individual e organizacional dos funcionários.

As situações apresentadas para resposta na questão 8 têm como premissa: o nível de alinhamento individual e organizacional; os vetores de desempenho para alinhamento individual e organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa.

4.4.9 Alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto ao desempenho de equipe.

A figura 9, p.122, demonstra a incidência percentual das respostas da questão 9 e trata do alinhamento das instituições/perfil ao *Balanced Scorecard* quanto ao desempenho de equipe para a gestão e avaliação de desempenho. Foram apresentadas 260 situações para respostas com as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

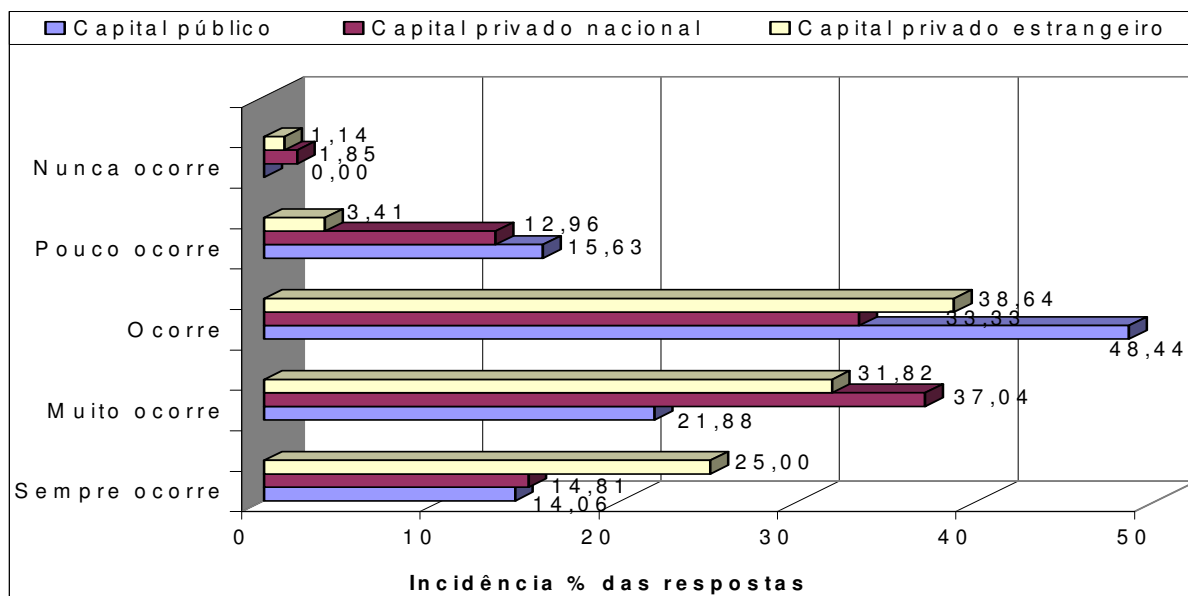


FIGURA 9 (Questão 9): alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto ao desempenho de equipe.

As situações apresentadas para resposta na questão 9 têm como premissa: o desempenho de equipes. Cada vez mais as empresas estão formando equipes para executar processos de negócios importantes, essas empresas querem que os objetivos e medidas motivem e monitorem o sucesso da criação e da *performance* das equipes.

4.4.10 Alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto à vinculação das metas individuais e de equipe.

A figura 10, p.123, demonstra a incidência percentual das respostas da questão 10 e trata do alinhamento das instituições/perfil ao *Balanced Scorecard* quanto à vinculação das metas de equipe e pessoais para a gestão e avaliação de desempenho. Foram apresentadas 390 situações para respostas com as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

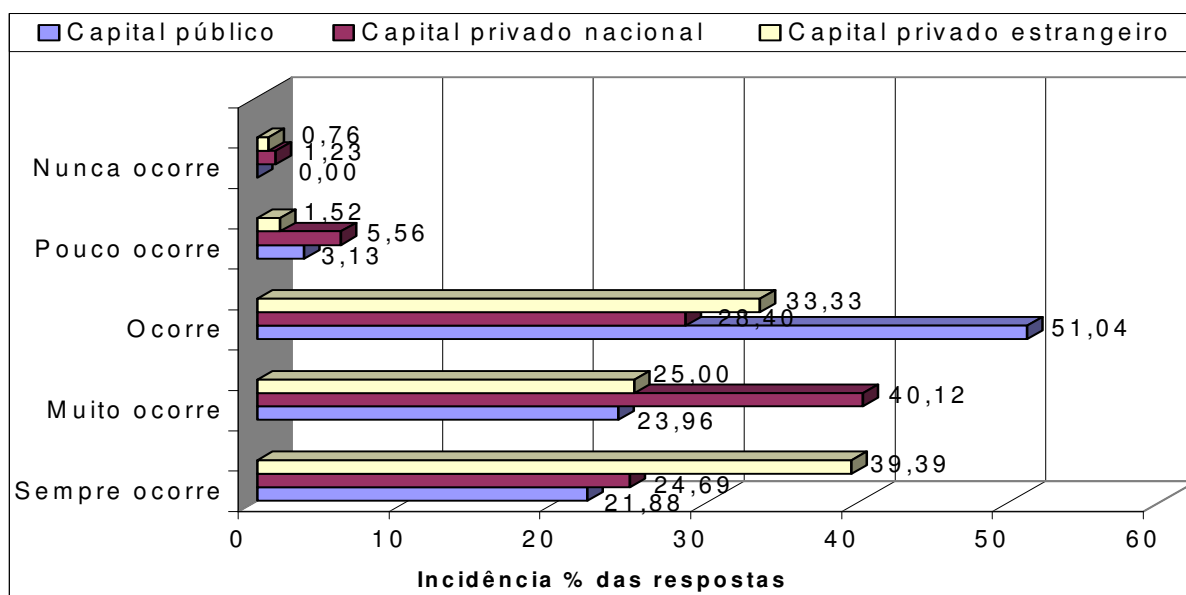


FIGURA 10 (Questão 10): alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto à vinculação das metas individuais e de equipe.

As situações apresentadas para resposta na questão 10 têm como premissa: vincular as metas pessoais e de equipes. Os objetivos e medidas estratégicos de alto nível precisam ser traduzidos em ações com as quais cada indivíduo possa contribuir para as metas organizacionais. Permite que os objetivos corporativos da unidade de negócio sejam comunicados aos níveis hierárquicos inferiores e traduzidos em objetivos internalizados por todos os funcionários e equipes.

4.4.11 Alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto a sistema de recompensa dos funcionários.

A figura, 11 p.124, demonstra a incidência percentual das respostas da questão 11 e trata do alinhamento das instituições/perfil ao *Balanced Scorecard* quanto ao sistema de recompensa dos funcionários para a gestão e avaliação de desempenho. Foram apresentadas 650 situações para respostas com as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

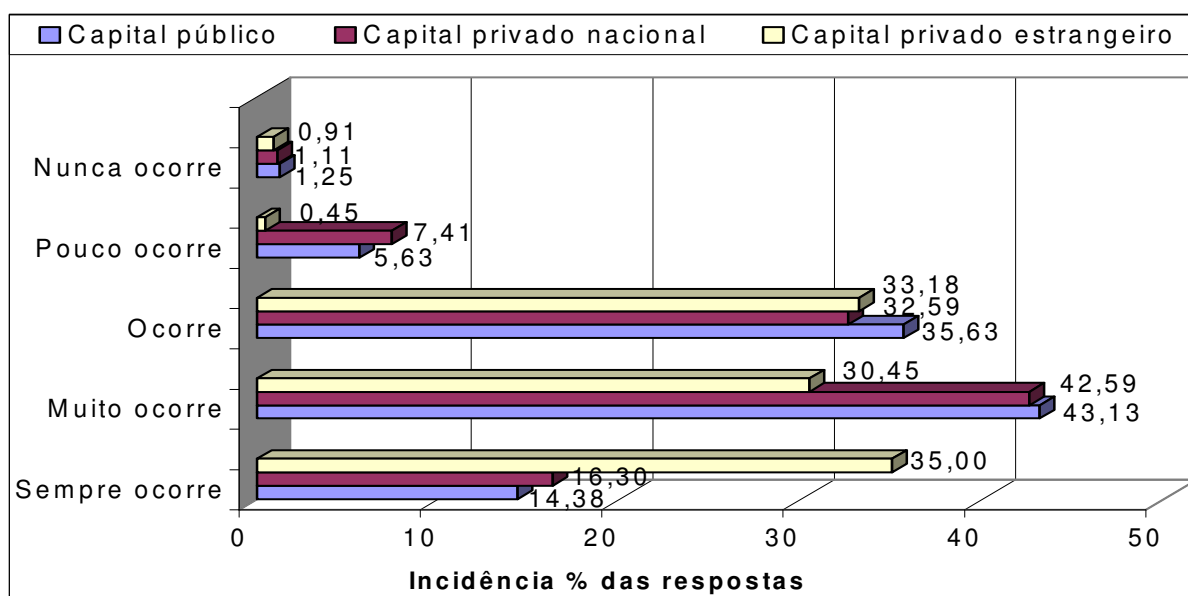


FIGURA 11 (Questão 11): alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto ao sistema de recompensa dos funcionários.

As situações apresentadas para resposta na questão 11 têm como premissa: o sistema de recompensa. Permite atrelar políticas de compensação, remuneração financeira, às medidas estratégicas, motivando o desempenho para objetivos financeiros, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e crescimento. Deverá equilibrar as medidas de resultado de curto prazo e os vetores de desempenho de valor econômico futuro.

4.4.12 Alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto às questões gerais.

A figura 12, p.125, demonstra a incidência percentual das respostas no global e trata do alinhamento das instituições/perfil ao *Balanced Scorecard* quanto às questões gerais para a gestão e avaliação de desempenho. Foram apresentadas 4.290 situações para respostas com as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

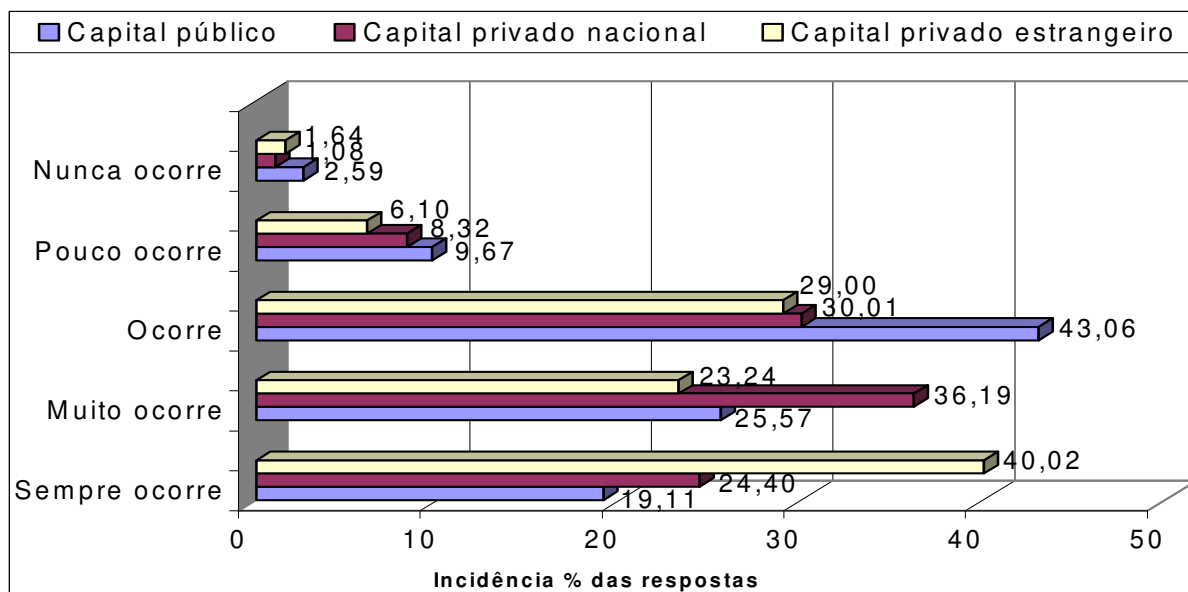


FIGURA 12 (Questões gerais): alinhamento ao *Balanced Scorecard* quanto às questões gerais.

A figura acima têm por base a distribuição de frequência apurada em função da incidência média percentual das respostas para as situações apresentadas em todas as 11 questões e demonstra, entre as instituições/perfil, os percentuais assinalados nas opções “sempre ocorre”, “muito ocorre”, “ocorre”, “pouco ocorre” e “nunca ocorre”; e representa o nível de alinhamento das instituições/perfil com o *Scorecard*.

O alinhamento é assim percebido pelos gerentes das instituições pesquisadas:

- Nas instituições de perfil/capital público 87,74% das respostas indicam para o alinhamento “sempre ocorre”, “muito ocorre” ou “ocorre”. Em apenas 12,26% das situações apresentadas as instituições não estão alinhadas ao *Scorecard*. (FIGURA 12).
- Nas instituições de perfil/capital privado nacional 90,60% das respostas indicam para o alinhamento “sempre ocorre”, “muito ocorre” ou “ocorre”.

Em apenas 9,40% das situações apresentadas as instituições não estão alinhadas ao *Scorecard*. (FIGURA 12, p.125).

- Nas instituições de perfil/capital privado estrangeiro 92,26% das respostas indicam para o alinhamento “sempre ocorre”, “muito ocorre” ou “ocorre”. Em apenas 7,74% das situações apresentadas as instituições não estão alinhadas ao *Scorecard*. (FIGURA 12, P.125).

4.4.13 Alinhamento das instituições de capital público ao *Balanced Scorecard*.

A figura 13 demonstra para as instituições de perfil/capital: público, a incidência das respostas entre as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”, para as 11 questões apresentadas e a média. Trata-se do alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho com o *Balanced Scorecard*, percebido pelos gerentes das agências pesquisadas.

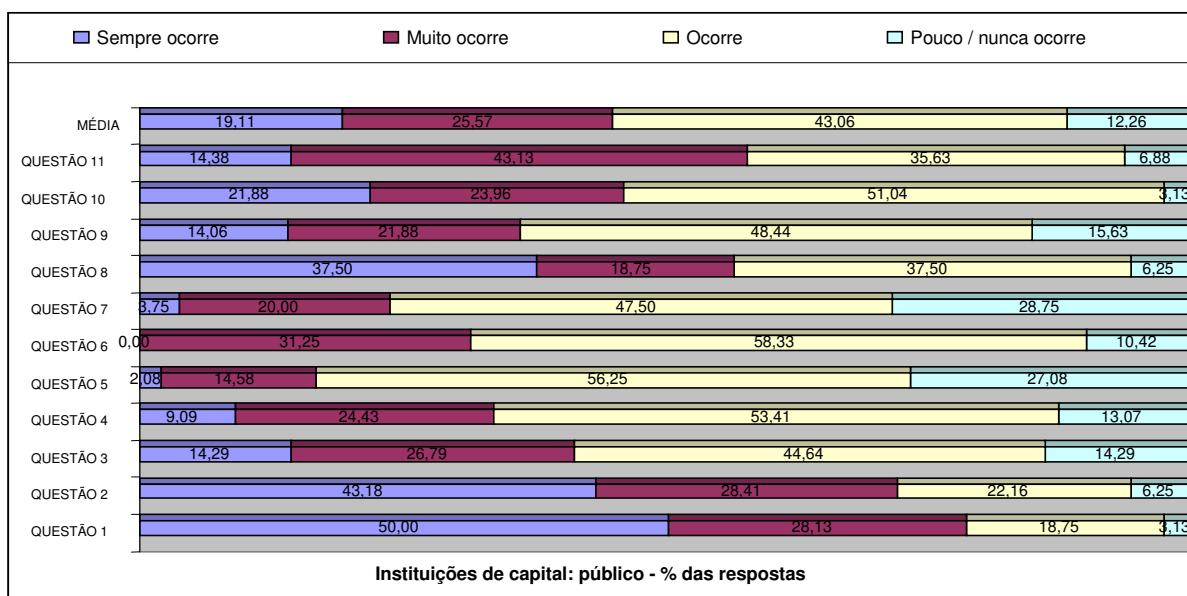


FIGURA 13: alinhamento das instituições de capital público ao *Balanced Scorecard*.

Para as instituições de capital público, conforme ilustra a figura 13, percebe-se o menor nível de alinhamento na questão 7, que trata da motivação *empower-*

ment e alinhamento dos funcionários. Apresentou nesse item 28,75% das opções de respostas entre pouco ocorre e nunca ocorre.

4.4.14 Alinhamento das instituições de capital privado nacional ao *Balanced Scorecard*.

A figura 14 demonstra para as instituições de perfil/capital: privado nacional, a incidência das respostas entre as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”, para as 11 questões apresentadas e a média. Trata-se do alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho com o *Balanced Scorecard*, percebido pelos gerentes das agências pesquisadas.

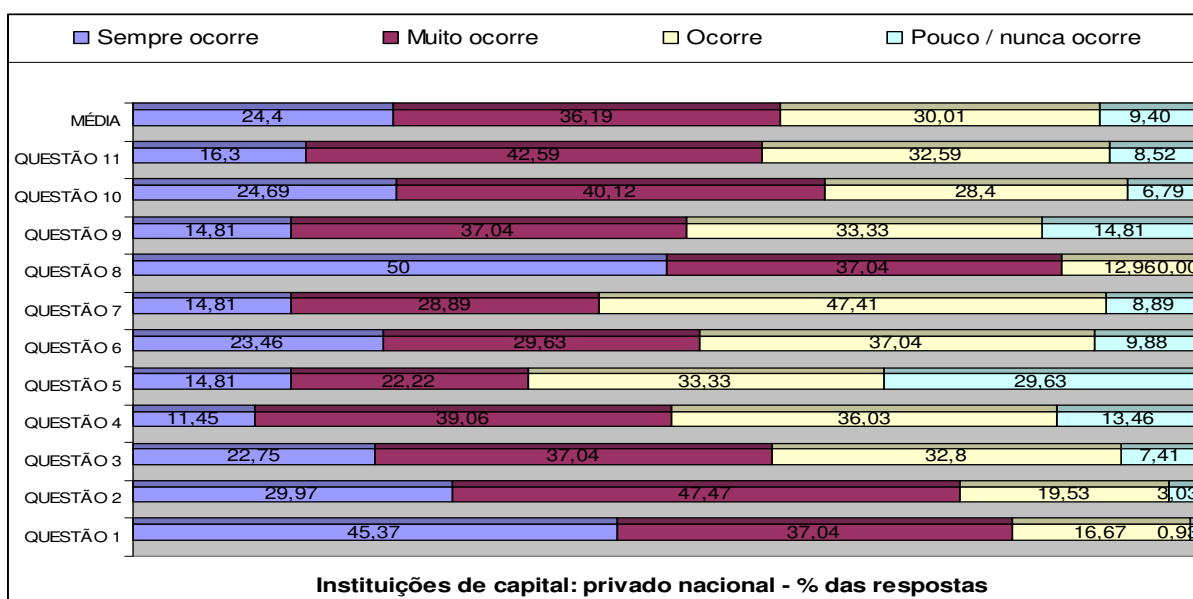


FIGURA 14: alinhamento das instituições de capital privado nacional ao *Balanced Scorecard*.

Para as instituições de capital privado nacional, conforme ilustra a figura 14, percebe-se o menor nível de alinhamento na questão 5, que trata da retenção dos funcionários. Apresentou nesse item 29,63% das opções de respostas entre pouco ocorre e nunca ocorre.

4.4.15 Alinhamento das instituições de capital privado estrangeiro ao *Balanced Scorecard*

A figura 15 demonstra para as instituições de perfil/capital: privado estrangeiro, a incidência das respostas entre as opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”, para as 11 questões apresentadas e a média. Trata-se do alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho com o *Balanced Scorecard*, percebido pelos gerentes das agências pesquisadas.

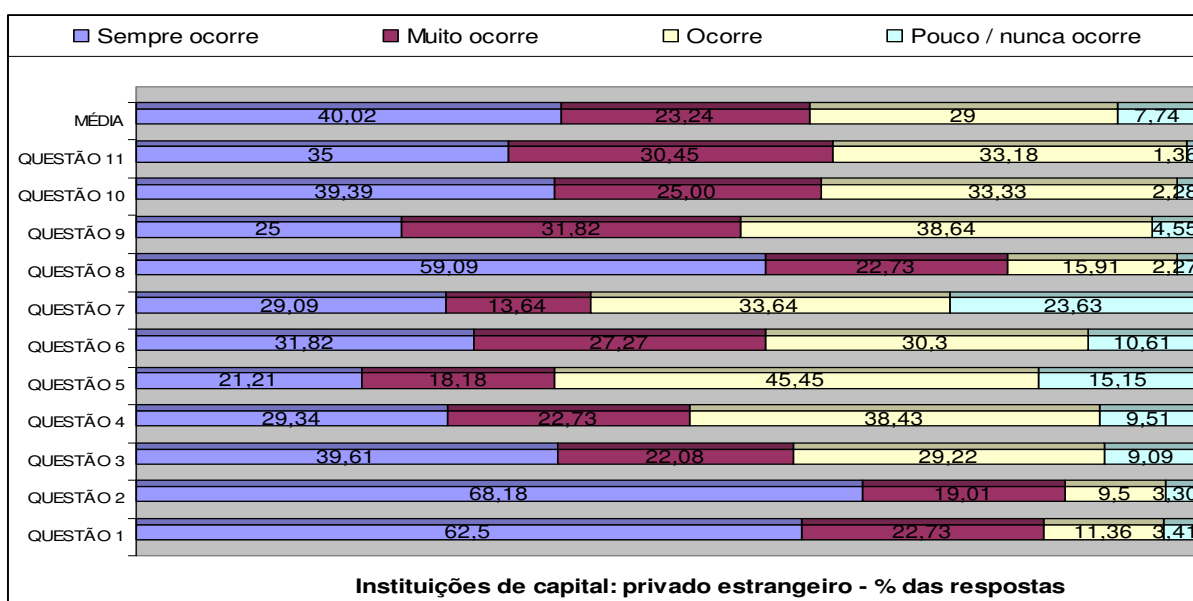


FIGURA 15: alinhamento das instituições de capital privado estrangeiro ao *Balanced Scorecard*.

Para as instituições de capital privado estrangeiro, conforme ilustra a figura 15, percebe-se o menor nível de alinhamento na questão 7, que trata da motivação *empowerment* e alinhamento dos funcionários. Apresentou nesse item 23,63 % das opções de respostas entre pouco ocorre e nunca ocorre.

4.4.16 Alinhamento das instituições de capital: público, privado nacional e privado estrangeiro ao *Balanced Scorecard*.

A figura 16, p.129, demonstra para as instituições em geral de perfil capital: público, privado nacional e privado estrangeiro, a incidência das respostas entre as

opções de “sempre ocorre” a “nunca ocorre”, para as 11 questões apresentadas e a média. Trata-se do alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho com o *Balanced Scorecard*, percebido pelos gerentes das agências pesquisadas.

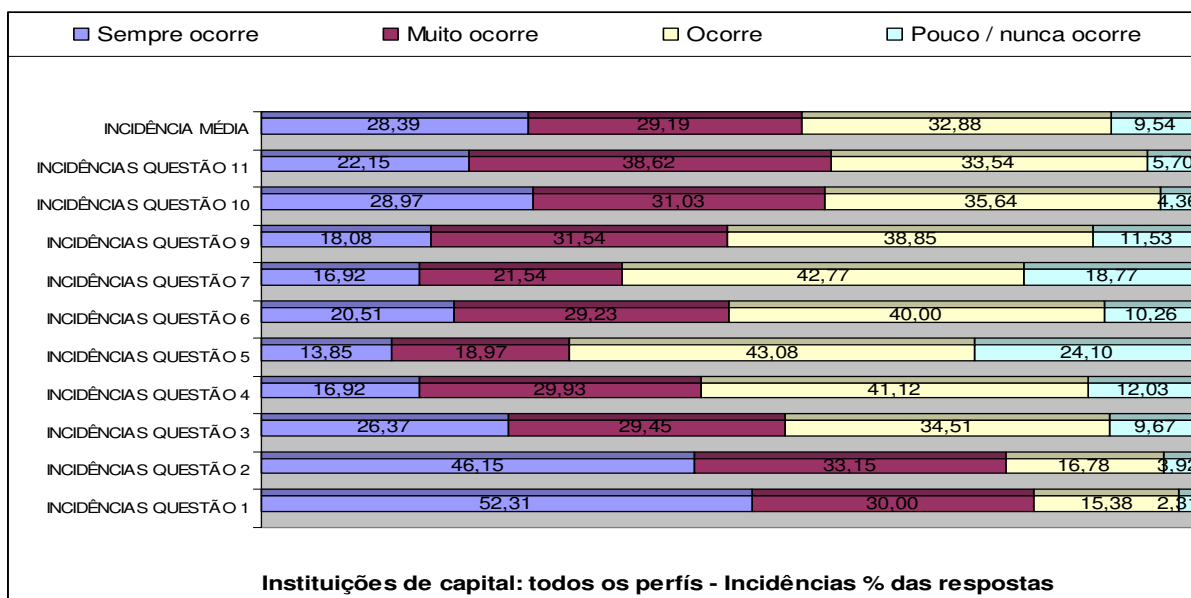


FIGURA 16: alinhamento das instituições de perfil capital: público, privado nacional e privado estrangeiro ao *Balanced Scorecard*.

Para as instituições em geral, conforme ilustra a figura 16, percebe-se o menor nível de alinhamento na questão 5, que trata da retenção dos funcionários. Apresentou nesse item 24,10% das opções de respostas entre pouco ocorre e nunca ocorre.

As ilustrações gráficas, figuras 13 p.126, 14 p.127 e 15 p.128, demonstram e permitem comparar o alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho entre instituições financeiras de perfil capital: público, privado nacional e privado estrangeiro com o *Balanced Scorecard*. Inferências podem ser feitas sobre as questões individuais ou no geral, em função das incidências das respostas “(sempre ocorre, muito ocorre, ocorre, pouco ocorre e nunca ocorre)” obtidas através da pesquisa.

4.5 Análise dos resultados

A pesquisa foi dirigida a instituições financeiras e a área escolhida consistiu em agências das cidades de Cascavel, Foz do Iguaçu, Francisco Beltrão, Pato Branco, Toledo e Umuarama, localizadas nas regiões oeste, sudoeste e noroeste do Estado do Paraná. Da população constituída de 84 agências bancárias, foram selecionadas em processo de amostragem 65 e essas foram pesquisadas. Trata-se de importantes e representativas regiões do Estado onde estão presentes as principais instituições financeiras que operam em âmbito nacional.

O resultado mostrou significativo alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho das instituições pesquisadas com o *Balanced Scorecard*, percebida pelos gerentes das agências. Conforme demonstra a figura 16 p.129, a incidência média das respostas foi de 90,46% de indicações para as opções “(sempre ocorre, muito ocorre, ocorre)”. As situações apresentadas nos questionários receberam indicações dos respondentes que indicam, práticas coerentes com o sistema de medição balanceada.

O maior nível de alinhamento está entre as instituições de perfil “capital privado estrangeiro” e o menor, entre as de “capital público”. Para as instituições em geral, conforme ilustra a figura 16 p. 129, percebe-se o menor nível de alinhamento para as situações apresentadas na questão 5, que trata da retenção dos funcionários. Apresentou nesse item 24,10% das opções de respostas entre as opções pouco ocorre e nunca ocorre.

A oportunidade de melhoria pode ser implementada através de processo de *benchmark*, ou seja, aplicação das melhores práticas das instituições mais alinhadas às instituições com menor nível de alinhamento com o *Balanced Scorecard*.

4.6 Considerações finais

Os dados de fontes primárias, coletados através dos questionários aplicados aos gerentes das agências bancárias selecionadas, foram apresentados seguindo-se a ordem, a princípio para as questões individuais e posteriormente no global para todas as questões. Foram utilizadas tabelas de distribuição de frequência que demonstram os dados e permitem observar quanto às práticas de gestão e avaliação de desempenho, o nível de alinhamento das instituições com a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*. A essa demonstração segue figuras gráficas, elas ilustram o nível de alinhamento das instituições/perfil para cada questão no plano individual e no geral; gráficos também ilustram a incidência das respostas “(sempre ocorre a nunca ocorre)” para todas as questões e para a média. Indicam o nível de alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho das instituições com o *Balanced Scorecard*, conforme estruturado no questionário. Foram aplicados 65 questionários de 11 questões e ao todo apresentadas 4.290 situações para respostas com as opções “sempre ocorre” a “nunca ocorre”.

O capítulo seguinte trata da conclusão e sugestões do presente estudo, analisa o alcance dos objetivos específicos, conclui sobre os objetivos gerais e sugere a realização de outros trabalhos acadêmicos face à importância do tema.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Segue as considerações preliminares que indicam para a conclusão e sugestões do trabalho.

5.1 Considerações preliminares

A base teórica, capítulo 2, foi desenvolvida apoiada em diversos autores selecionados que discorrem e sustentam a importância do tema gestão e avaliação de desempenho nas organizações; considera sobre as novas formas de gerenciamento e apresenta o sistema gerencial *Balanced Scorecard*, método apoiado não somente nos indicadores contábeis financeiros.

O sistema *Balanced Scorecard* propõe para medição a incorporação dos ativos intangíveis e intelectuais na empresa, a exemplo de produtos de qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes, clientes satisfeitos. Indica que para o sucesso das organizações, esses ativos são mais importantes do que os ativos físicos tangíveis. Seu estudo aponta para a elaboração de um sistema equilibrado de medição estratégica e organizado em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e crescimento.

Como base para a consecução deste trabalho foi adotado do *Balanced Scorecard*: seus conceitos, objetivos e perspectivas. Mereceu atenção a perspectiva do aprendizado e crescimento; neste item é abordada a questão do desempenho das pessoas, que deve ser medido em função da estratégia da empresa nas demais perspectivas, gerando alinhamento e foco com toda a estratégia da organização.

5.2 Conclusão

A pesquisa de característica exploratória proporcionou, investigar sobre novas formas de gerenciamento para melhoria da produtividade com a finalidade de tornar mais eficaz a aplicação dos recursos humanos para obtenção de maiores resultados, tendo em vista a exigência de que novas capacidades sejam constantemente desenvolvidas para fazer frente à concorrência e principalmente que propiciem a tradução da estratégia para gerar alinhamento e foco ante aos objetivos das instituições.

Teve por base a aplicação do sistema de medição balanceada *Balanced Scorecard*, por considerar essa ferramenta, o conceito de ativos intangíveis ou invisíveis e sua influência no posicionamento estratégico das organizações.

O problema de pesquisa definido inicialmente era: alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho em instituições financeiras com o *Balanced Scorecard*, segundo a percepção de seus gerentes. À vista das respostas, chega-se à conclusão, que os gerentes pesquisados percebem as práticas nas instituições em que trabalham, alinhadas a essa ferramenta gerencial.

Especificamente os objetivos da pesquisa foram atingidos:

- Selecionado do *Balanced Scorecard* conceitos que se relacionam com gestão e avaliação de desempenho.
- Levantadas opiniões através de pesquisa com os gerentes de agências, sobre as práticas de gestão e avaliação de desempenho nas instituições financeiras em que trabalham.
- Comparada entre as instituições pesquisadas de perfil capital: público, privado nacional e privado estrangeiro, o alinhamento das práticas de gestão

e avaliação de desempenho com o *Balanced Scorecard*, segundo a percepção de seus gerentes.

O objetivo geral: levantar o alinhamento das práticas de gestão e avaliação de desempenho em instituições financeiras com o *Balanced Scorecard*, segundo a percepção dos gerentes das agências, foi alcançado.

5.3 Sugestões

O desenvolvimento de pesquisas é de fundamental importância para ampliar novos conceitos sobre o tema. Sugere-se a realização de outros trabalhos acadêmicos, principalmente acerca dos seguintes aspectos:

- Estudo comparativo em agências de instituições financeiras de outras regiões, Estados ou Países.
- Definição de modelo para aplicação na gestão e avaliação de desempenho que contemple os conceitos *do Balanced Scorecard*.
- Capacidade dos funcionários, a motivação o *empowerment* e alinhamentos desses, e capacidades dos sistemas de informação, como diferenciais competitivos.
- As estratégias para criação de valor futuro e seu impacto no valor atual da empresa.
- Ampliação deste estudo para outras áreas/segmentos de negócios.

REFERÊNCIAS

Obras citadas

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

BUENO, J. H. **Gerência eficaz da mudança**. 2ed. São Paulo: LTR Editora Ltda, 1995.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COVEY, S. Treinamento em quatro princípios. *HSM Management*, São Paulo, n.30, p.31, jan/fev. 2002.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Tradução de Clave Comunicações e Recursos SC LTDA. Rio de Janeiro: Marques - Saraiva, 1990.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 3ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S. Perseguindo a estratégia, *eMANAGER*, São Paulo, n.20, p.18-20, set. 2001.

KATZENBACH, J. R. **Desempenho máximo**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

LAKATOS, E; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LONEEFF, D. Implementando a estratégia. *eMANAGER*, São Paulo, n.18, p.22-6, jul. 2001.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAYNARD, H. B. JR; MEHRTENS, S. E. **A quarta onda: os negócios no século XXI**. Tradução de Adail Ubirajara Sobral; Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 1993.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 7ed. São Paulo: LTr, 1999.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 1985.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 2ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

SLACK, N; CHAMBERS, S; HARRISON, A; JOHNSTON, R; HARLAND, C. **Administração da produção.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão; Carmen Dolores; Henrique Corrêa; Sônia Corrêa; Irineu Gianesi. São Paulo: Atlas, 1997.

WELLES, E. O. Acordos de expectativas. **HSM Management**, São Paulo, n.28, p.94-98, set/out. 2001.

Obras consultadas

BOYETT, J; BOYETT, J. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues; Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CÂNEPA, D; LUDWIG, V. S. **Avaliação de desempenho empresarial: estudo de caso de uma agroindústria no RS.** Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/necon/1ade\(3\).pdf](http://www.ufrgs.br/necon/1ade(3).pdf)>. Acesso em: 10 novembro 2003.

CERETTA, P. S; QUADROS, C. J. **Implementação do *Balanced Scorecard*: um caso prático.** Disponível em: <<http://www.read.adm.ufrgs.br/read34/artigos/artigo%2003.pdf>>. Acesso em: 28 outubro 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1994.

CORDEIRO, N. R. **Construção de um modelo de gestão estratégica para organizações prestadoras de serviços utilizando o *balanced scorecard*, o gerenciamento de processos e o *marketing* de relacionamento.** UFSC. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2001.

COVEY, S. Liderança. **HSM Management**, São Paulo, n.29, p.20-1, nov/dez. 2001.

COVEY, S. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** Tradução de Alberto Cabral Fusaro e Márcia do Carmo Felismino Fusaro consultoria. 7ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

CRUZ, T. Estratégia voltada para obter resultados. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 11 set. 2003. Seção de Gestão, p.4,5.

DE MASI, D. **O ócio criativo**. Tradução de Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LANG, E. **Avaliação de desempenho humano: história, evolução, metodologia e realidade**. UFSC. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2001.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, s/d.

PORTO, W. S. **Avaliação de desempenho de cooperativas de crédito rural baseada no uso do *balanced scorecard*: uma proposta de modelo**. UFSC. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, 2002.

RESENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SERRA, L. **Desmistificando o *balanced scorecard***. Disponível em: <<http://www.itcom.com.br/pdf/030605.pdf>>. Acesso em: 26 outubro 2003.

SILVA, P. A. L. da. **Probabilidades & estatística**. Rio de Janeiro: Reichmann & editores, 1999.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. Tradução de Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1993.

YOUNG, S. M. **Readings in management accounting**. 2ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Ofício de encaminhamento do questionário

PESQUISA

GESTÃO E AVALIAÇÃO DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Prezado(a) :

O presente questionário visa ao levantamento de dados para elaboração de uma pesquisa com finalidade acadêmica, contribuindo assim para desenvolvimento de um trabalho a ser elaborado para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Não há necessidade de identificação. Portanto, responda com toda franqueza. Isto tornará o nosso trabalho mais eficaz e mais próximo da realidade.

Atenciosamente

ANTONIO VILSON STURARO

Mestrando

APÊNDICE B – Questionário

QUESTIONÁRIO

Data ___/___/___

PERFIL DA EMPRESA ONDE TRABALHA

Empresa de controle/capital

Público

Privado (Nacional) (Estrangeiro)

ASPECTO SOBRE A GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NA INSTITUIÇÃO

Com base nas premissas de cada questão, assinale com X as situações abaixo que, na sua percepção, identificam práticas na instituição em que você trabalha:

1) Quanto às perspectivas da gestão e avaliação de desempenho:

Premissa:

(Medição estratégica que integra objetivos de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro, visão interna de desempenho que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento; outra, externa, voltada para clientes e acionistas. Equilíbrio entre medidas objetivas ligadas a resultado facilmente quantificáveis e subjetivas, que tratam de vetores que vão influenciar resultados futuros e que precisam, de alguma forma, ser medidos no momento presente).

Situações	Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco Ocorre	Nunca ocorre
a)ênfase ao resultado financeiro					
b)ênfase à satisfação dos clientes					
c)ênfase à melhoria dos processos internos					
d)ênfase ao aprendizado e crescimento					

2) Quanto aos objetivos da gestão e avaliação de desempenho:

Premissa:

(estrutura de medição capaz de estabelecer vínculos entre indicadores de natureza diversa e metodologia para definir o tipo e o grau de intensidade desses vínculos no contexto da direção estratégica da organização, dando consistência, unidade e significado às mensurações obtidas).

Situações	Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco Ocorre	Nunca ocorre
a)contempla objetivos de curto e longo prazo					
b)contempla indicadores financeiros e não financeiros					
c)contempla indicadores de resultados ocorridos e tendências de desempenho futuro					
d)contempla visão interna – processos, aprendizagem, inovação e crescimento					
e)contempla visão externa – clientes e acionistas					
f)contempla medidas objetivas – resultados quantificáveis e medidas subjetivas – vetores de desempenho futuro					
g)contempla amarração dos objetivos, indicadores, metas e ações					
h)viabiliza esclarecer e traduzir a visão e a estratégia					
i)viabiliza comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas					
j)viabiliza planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas					
k)viabiliza melhorar o <i>feedback</i> e o aprendizado estratégico					

3) Quanto às práticas da gestão e avaliação de desempenho sob a perspectiva de aprendizado e crescimento dos funcionários e da instituição:

Premissa:

(perspectiva de aprendizado e crescimento; identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria, a longo prazo, que provêm das pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Oferece a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras perspectivas).

Situações	Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco Ocorre	Nunca ocorre
a)propicia infra-estrutura para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, (pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais)					
b)investe na reciclagem dos funcionários					
c)investe no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e sistemas					
d)alinha os procedimentos e rotinas organizacionais					
e)adota medidas para satisfação dos funcionários					
f)adota medidas para retenção dos funcionários					
g)adota medidas para treinamento e desenvolvimento da habilidade dos funcionários					

4) Quanto às práticas da gestão e avaliação de desempenho, para o nível de satisfação dos funcionários:

Premissa:

(nível de satisfação dos funcionários: indicadores focados nos funcionários monitoraram resultados a partir de investimentos feitos em pessoal, sistemas e alinhamento organizacional).

Situações	Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco Ocorre	Nunca ocorre
a) reconhece o ânimo e a satisfação dos funcionários com o emprego					
b) reconhece funcionários satisfeitos como pré-condição para o aumento da produtividade, capacidade de resposta e da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes					
c) reconhece que o moral dos funcionários é particularmente importante quando eles interagem diretamente com clientes					
d) pratica pesquisas contínuas ou anuais de satisfação dos funcionários					
e) valoriza o envolvimento dos funcionários nas decisões					
f) reconhece pela realização de um bom trabalho					
g) tem acesso suficiente à informação para bom desempenho da função					
h) tem incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa					
i) possui boa qualidade de apoio administrativo					
j) possui satisfação geral com a organização					
k) existe um sistema de medição do nível de satisfação dos funcionários que determina o nível de satisfação por divisão, departamento, local, supervisor, gerente, etc.					

5) Quanto às práticas da gestão e avaliação de desempenho na empresa, para o nível de retenção dos funcionários:

Premissa:

(o nível de retenção dos funcionários, que capta o objetivo de segurar na empresa aqueles servidores nos quais a instituição tem interesse a longo prazo. Se a empresa está investindo a longo prazo em seus funcionários para evitar que saídas indesejadas não representem uma perda do seu capital intelectual).

Situações	Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco Ocorre	Nunca ocorre
a)entende que saídas indesejadas de funcionários representam perda do capital intelectual da empresa					
b)possui sensibilidade às necessidades dos funcionários					
c)entende como prejudicial a alta rotatividade de funcionários					

6) Quanto às práticas da gestão e avaliação de desempenho na empresa, para o nível de produtividade dos funcionários:

Premissa:

(nível de produtividade dos funcionários, impacto agregado da elevação do nível de habilidade e da moral dos mesmos, pela inovação, pela melhoria dos processos e internos e pelos clientes satisfeitos. Estabelece a relação entre a produção dos funcionários e o número de pessoas utilizadas para que esse nível de produção seja alcançado).

Situações	Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco Ocorre	Nunca ocorre
a)entende que a elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários impacta no desempenho					
b)estabelece relação entre a produção dos funcionários e o número de pessoas utilizadas					
c)estabelece outras medidas balanceadas de sucesso econômico					

7) Quanto às práticas da gestão e avaliação de desempenho na empresa, para o nível de motivação e *empowerment* e alinhamento dos funcionários:

Premissa:

(o nível de motivação *empowerment* e o alinhamento. Funcionários motivados contribuem para o sucesso organizacional e agem no melhor interesse da empresa, principalmente se tiverem liberdade para decidir ou agir).

Situações	Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco Ocorre	Nunca ocorre
a)avalia a participação contínua dos funcionários na melhoria do desempenho da empresa					
b)monitora sugestões implementadas e transmite à força de trabalho o fato de que suas sugestões são valorizadas					
c)divulga sugestões bem sucedidas					
d)ilustra benefícios e melhorias obtidas através das sugestões dos funcionários					
e)adota uma estrutura de recompensa por sugestão implementada					

8) Quanto às práticas da gestão e avaliação de desempenho na empresa, para o nível de alinhamento individual e organizacional dos funcionários:

Premissa:

(o nível de alinhamento individual e organizacional; os vetores de desempenho para alinhamento individual e organizacional estão voltados para determinar se as metas dos departamentos ou indivíduos estão alinhadas com os objetivos da empresa).

Situações	Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco Ocorre	Nunca ocorre
a)as metas dos departamentos ou individuais estão alinhadas com os objetivos da empresa					
b)as metas individuais e dos departamentos e o dos sistema de recompensa, estão alinhadas à realização dos objetivos da empresa					

9) Quanto às práticas da gestão e avaliação de desempenho na empresa, para o nível de desempenho de equipes:

Premissa:

(o desempenho de equipes. Cada vez mais as empresas estão formando equipes para executar processos de negócios importantes, essas empresas querem que os objetivos e medidas motivem e monitorem o sucesso da criação e da *performance* das equipes).

Situações	Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco Ocorre	Nunca ocorre
a) as unidades de negócios estão operando e criando oportunidades mútuas					
b)a empresa mantém relacionamentos baseados em equipes com outras unidades de negócios, empresas ou clientes					
c)possui projetos integrados nos quais participa mais de uma unidade de negócios					
d) possui incentivos compartilhados, equipes em que membros compartilham objetivos e incentivos comuns					

10) Quanto às práticas da gestão e avaliação de desempenho na empresa, para vincular as metas de equipes e pessoais:

Premissa:

(vincular as metas pessoais e de equipes. Os objetivos e medidas estratégicos de alto nível precisam ser traduzidos em ações com as quais cada indivíduo possa contribuir para as metas organizacionais. Permite que os objetivos corporativos da unidade de negócio sejam comunicados aos níveis hierárquicos inferiores e traduzidos em objetivos internalizados por todos os funcionários e equipes).

Situações	Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco Ocorre	Nunca ocorre
a)os objetivos e medidas estratégicas de alto nível são traduzidos em ações que cada indivíduo possa fazer de modo a contribuir para as metas organizacionais					
b)as medidas financeiras são decompostas para ao nível da equipe e individual					
c)aplicam-se medidas não financeiras ex: (satisfação dos clientes) para avaliar equipes					
d)os objetivos de nível mais baixo são compatíveis com a estratégia de alto nível					
e)os objetivos e metas corporativas da empresa são traduzidas às unidades de negócios, às equipes e indivíduos					
f)os indivíduos e equipes definem seus objetivos e providências para serem alcançados					

11) Quanto às práticas da gestão e avaliação de desempenho na empresa, para sistema de recompensa:

Premissa:

(o sistema de recompensa. Permite atrelar políticas de compensação, remuneração financeira, às medidas estratégicas, motivando o desempenho para objetivos financeiros, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e crescimento. Deverá equilibrar as medidas de resultado de curto prazo e os vetores de desempenho de valor econômico futuro).

Situações	Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco Ocorre	Nunca ocorre
a)estabelece equilíbrio entre o resultado financeiro de curto prazo aos vetores de desempenho de valor econômico futuro					
b)na empresa, os indivíduos agem porque lhes fora dito o que fazer ou porque eles serão remunerados pela realização de determinadas metas claramente definidas					
c)a compensação e o reconhecimento estão associados à realização das metas da unidade de negócios e das metas corporativas					
d)as metas e ações pessoais dos funcionários são coerentes com a realização dos objetivos e medidas da unidade de negócios					
e)os indivíduos internalizam as metas organizacionais e se esforçam para alcançá-las, mesmo quando não estão explicitamente vinculadas a incentivos financeiros					
f)a articulação dos objetivos estratégicos da unidade de negócio está diretamente relacionada aos vetores de desempenho					
g)a articulação dos objetivos estratégicos permite que as pessoas percebam a ligação entre o que fazem e os objetivos organizacionais de longo prazo					
h)a articulação dos objetivos estratégicos identifica tarefas que deveriam estar sendo executadas excepcionalmente bem para ajudar na realização ou superação					

de metas em suas tarefas locais.					
i) a articulação dos objetivos estratégicos permite que tarefas individuais se alinhem aos objetivos globais da unidade de negócios e gere motivação intrínseca para funcionários da empresa					
j) os indivíduos agem porque lhes fora dito o que fazer ou porque eles serão remunerados pela realização de determinadas metas claramente definidas gerando motivação extrínseca					

APÊNDICE C - Tratamento dos dados primários

Tabulação dos dados:

a) Distribuição de freqüência do nível de alinhamento das instituições/perfil nas questões isoladas.

Questões:

1) Em que nível as instituições estão alinhadas às perspectivas do *Balanced Scorecard* na gestão e avaliação de desempenho.

Instituições / perfil Incidência quantitativa e percentual	Sempre ocorre		Muito ocorre		Ocorre		Pouco ocorre		Nunca ocorre		TOTAL	
	qtde	%	qtde	%	Qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%
Capital público	32	50,00	18	28,13	12	18,75	2	3,13	0	0,00	64	100
Capital privado nacional	49	45,37	40	37,04	18	16,67	1	0,93	0	0,00	108	100
Capital privado estrangeiro	55	62,50	20	22,73	10	11,36	3	3,41	0	0,00	88	100
INCIDÊNCIAS	136	52,31	78	30,00	40	15,38	6	2,31	0	0,00	260	100

2) Em que nível as instituições estão alinhadas aos objetivos do *Balanced Scorecard* na gestão e avaliação de desempenho.

Instituições / perfil Incidência quantitativa e percentual	Sempre ocorre		Muito ocorre		Ocorre		Pouco ocorre		Nunca ocorre		TOTAL	
	qtde	%	qtde	%	Qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%
Capital público	76	43,18	50	28,41	39	22,16	5	2,84	6	3,41	176	100
Capital privado nacional	89	29,97	141	47,47	58	19,53	9	3,03	0	0,00	297	100
Capital privado estrangeiro	165	68,18	46	19,01	23	9,50	7	2,89	1	0,41	242	100
INCIDÊNCIAS	330	46,15	237	33,15	120	16,78	21	2,94	7	0,98	715	100

3) Em que nível as instituições estão alinhadas ao *Balanced Scorecard* nas práticas de gestão e avaliação de desempenho sob a perspectiva do aprendizado e crescimento.

Instituições / perfil Incidência quantitativa e percentual	Sempre ocorre		Muito ocorre		Ocorre		Pouco ocorre		Nunca ocorre		TOTAL	
	qtde	%	qtde	%	Qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%
Capital público	16	14,29	30	26,79	50	44,64	14	12,50	2	1,79	112	100
Capital privado nacional	43	22,75	70	37,04	62	32,80	14	7,41	0	0,00	189	100
Capital privado estrangeiro	61	39,61	34	22,08	45	29,22	10	6,49	4	2,60	154	100
INCIDÊNCIAS	120	26,37	134	29,45	157	34,51	38	8,35	6	1,32	455	100

4) Em que nível as instituições estão alinhadas ao *Balanced Scorecard* nas práticas de gestão e avaliação de desempenho para satisfação dos funcionários.

Instituições / perfil Incidência quantitativa e percentual	Sempre ocorre		Muito ocorre		Ocorre		Pouco ocorre		Nunca ocorre		TOTAL	
	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%
Capital público	16	9,09	43	24,43	94	53,41	15	8,52	8	4,55	176	100
Capital privado nacional	34	11,45	116	39,06	107	36,03	32	10,77	8	2,69	297	100
Capital privado estrangeiro	71	29,34	55	22,73	93	38,43	14	5,79	9	3,72	242	100
INCIDÊNCIAS	121	16,92	214	29,93	294	41,12	61	8,53	25	3,50	715	100

5) Em que nível as instituições estão alinhadas ao *Balanced Scorecard* nas práticas de gestão e avaliação de desempenho para retenção dos funcionários.

Instituições / perfil Incidência quantitativa e percentual	Sempre ocorre		Muito ocorre		Ocorre		Pouco ocorre		Nunca ocorre		TOTAL	
	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%
Capital público	1	2,08	7	14,58	27	56,25	7	14,58	6	12,50	48	100
Capital privado nacional	12	14,81	18	22,22	27	33,33	22	27,16	2	2,47	81	100
Capital privado estrangeiro	14	21,21	12	18,18	30	45,45	10	15,15	0	0,00	66	100
INCIDÊNCIAS	27	13,85	37	18,97	84	43,08	39	20,00	8	4,10	195	100

6) Em que nível as instituições estão alinhadas ao *Balanced Scorecard* nas práticas de gestão e avaliação de desempenho para produtividade dos funcionários.

Instituições / perfil Incidência quantitativa e percentual	Sempre ocorre		Muito ocorre		Ocorre		Pouco ocorre		Nunca ocorre		TOTAL	
	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%
Capital público	0	0,00	15	31,25	28	58,33	5	10,42	0	0,00	48	100
Capital privado nacional	19	23,46	24	29,63	30	37,04	6	7,41	2	2,47	81	100
Capital privado estrangeiro	21	31,82	18	27,27	20	30,30	5	7,58	2	3,03	66	100
INCIDÊNCIAS	40	20,51	57	29,23	78	40,00	16	8,21	4	2,05	195	100

7) Em que nível as instituições estão alinhadas ao *Balanced Scorecard* nas práticas de gestão e avaliação de desempenho para a motivação e *empowerment* e alinhamento dos funcionários.

Instituições / perfil Incidência quantitativa e percentual	Sempre ocorre		Muito ocorre		Ocorre		Pouco ocorre		Nunca ocorre		TOTAL	
	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%
Capital público	3	3,75	16	20,00	38	47,50	19	23,75	4	5,00	80	100
Capital privado nacional	20	14,81	39	28,89	64	47,41	12	8,89	0	0,00	135	100
Capital privado estrangeiro	32	29,09	15	13,64	37	33,64	20	18,18	6	5,45	110	100
INCIDÊNCIAS	55	16,92	70	21,54	139	42,77	51	15,69	10	3,08	325	100

8) Em que nível as instituições estão alinhadas ao *Balanced Scorecard* nas práticas de gestão e avaliação de desempenho par o alinhamento individual e organizacional dos funcionários.

Instituições / perfil Incidência quantitativa e percentual	Sempre ocorre		Muito ocorre		Ocorre		Pouco ocorre		Nunca ocorre		TOTAL	
	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%
Capital público	12	37,50	6	18,75	12	37,50	2	6,25	0	0,00	32	100
Capital privado nacional	27	50,00	20	37,04	7	12,96	0	0,00	0	0,00	54	100
Capital privado estrangeiro	26	59,09	10	22,73	7	15,91	1	2,27	0	0,00	44	100
INCIDÊNCIAS	65	50,00	36	27,69	26	20,00	3	2,31	0	0,00	130	100

9) Em que nível as instituições estão alinhadas ao *Balanced Scorecard* nas práticas de gestão e avaliação de desempenho para o desempenho de equipe.

Instituições / perfil Incidência quantitativa e percentual	Sempre ocorre		Muito ocorre		Ocorre		Pouco ocorre		Nunca ocorre		TOTAL	
	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%
Capital público	9	14,06	14	21,88	31	48,44	10	15,63	0	0,00	64	100
Capital privado nacional	16	14,81	40	37,04	36	33,33	14	12,96	2	1,85	108	100
Capital privado estrangeiro	22	25,00	28	31,82	34	38,64	3	3,41	1	1,14	88	100
INCIDÊNCIAS	47	18,08	82	31,54	101	38,85	27	10,38	3	1,15	260	100

10) Em que nível as instituições estão alinhadas ao *Balanced Scorecard* nas práticas de gestão e avaliação de desempenho para vincular as metas de equipe e pessoais.

Instituições / perfil Incidência quantitativa e percentual	Sempre ocorre		Muito ocorre		Ocorre		Pouco ocorre		Nunca ocorre		TOTAL	
	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%
Capital público	21	21,88	23	23,96	49	51,04	3	3,13	0	0,00	96	100
Capital privado nacional	40	24,69	65	40,12	46	28,40	9	5,56	2	1,23	162	100
Capital privado estrangeiro	52	39,39	33	25,00	44	33,33	2	1,52	1	0,76	132	100
INCIDÊNCIAS	113	28,97	121	31,03	139	35,64	14	3,59	3	0,77	390	100

11) Em que nível as instituições estão alinhadas ao *Balanced Scorecard* nas práticas de gestão e avaliação de desempenho para o sistema de recompensa.

Instituições / perfil Incidência quantitativa e percentual	Sempre ocorre		Muito ocorre		Ocorre		Pouco ocorre		Nunca ocorre		TOTAL	
	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%	qtde	%
Capital público	23	14,38	69	43,13	57	35,63	9	5,63	2	1,25	160	100
Capital privado nacional	44	16,30	115	42,59	88	32,59	20	7,41	3	1,11	270	100
Capital privado estrangeiro	77	35,00	67	30,45	73	33,18	1	0,45	2	0,91	220	100
INCIDÊNCIAS	144	22,15	251	38,62	218	33,54	30	4,62	7	1,08	650	100

b) Distribuição de freqüência relativa percentual do nível de alinhamento das instituições/perfil das questões no global.

Em que nível as instituições estão alinhadas ao *Balanced Scorecard* no geral.

Instituições / perfil Incidência média Percentual	Sempre ocorre	Muito ocorre	Ocorre	Pouco ocorre	Nunca ocorre	TOTAL
	%	%	%	%	%	%
Capital público	19,11	25,57	43,06	9,67	2,59	100
Capital privado nacional	24,40	36,19	30,01	8,32	1,08	100
Capital privado estrangeiro	40,02	23,24	29,00	6,10	1,64	100
INCIDÊNCIA MÉDIA %	28,39	29,19	32,88	7,90	1,64	100