

Integração entre Metodologias de Avaliação de Desempenho Organizacional e Individual: Um Estudo em Instituição Financeira

Autoria: Isidro Velasco Rios, Anderson de Souza Sant'Anna

RESUMO

O presente estudo investiga a integração entre instrumentos de avaliação do desempenho empresarial - *Balanced Scorecard* – BSC - e de avaliação do desempenho individual - Avaliação 360° - em importante instituição financeira brasileira. Visa, também, identificar motivações, características e processos de implementação de tais metodologias, assim como de que forma a organização promove ou dificulta a integração entre as metodologias utilizadas. Tendo em vista tais objetivos realizou-se um estudo de caso, de caráter qualitativo e natureza descritiva, utilizando como instrumentos de coleta de dados instrumentos múltiplos: observação direta, pesquisa documental, questionário e entrevista semi-estruturada. Para tal, foram aplicados 45 questionários e realizadas 15 entrevistas junto a profissionais de nível estratégico, tático e operacional; assim como analisados documentos da instituição, associados aos construtos investigados. Os dados obtidos foram submetidos a tratamento, por meio de técnica de análise de conteúdo por categoria (RICHARDSON et al., 1985). Como resultado, cabe salientar que o modelo de avaliação de Avaliação 360° adotado não se apresentou, genuinamente, coerente com o preconizado pela teoria, ao contrário do observado quanto ao modelo de BSC implementado (KAPLAN e NORTON, 1997; REIS, 1996). Constatou-se, ainda, não integração entre as metodologias de avaliação pesquisadas.

INTRODUÇÃO

A proposta deste artigo consiste em apresentar resultados de pesquisa realizada em importante instituição financeira brasileira, com vistas a investigar relações entre os modelos de avaliação de desempenho empresarial e individual adotados.

A idéia emergiu da percepção de que o atual contexto dos negócios, marcado pela globalização da economia e dos mercados, tem resultado na busca incessante, por parte das organizações, por maximização de lucros, conquista de novas áreas de atuação e inovações constantes. Em consequência, as empresas deparam com novas questões relacionadas à avaliação do desempenho organizacional e individual, como a necessidade de instrumentos de gestão do desempenho capazes de integrar, de forma mais efetiva, estratégia, aprendizagem e competências; de indicadores quantitativos e qualitativos capazes de proporcionar a mensuração dos saltos competitivos almejados e de superação de barreiras à criatividade e à inovação, garantindo a sustentabilidade da organização.

Neste contexto, identifica-se, notadamente a partir da década de 1980, estudos como os de Kaplan e Norton (1997) visando alinhar avaliação do desempenho organizacional e estratégia, por meio de indicadores mais abrangentes, integrando a mensuração simultânea de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa. Tal sistema, denominado *Balanced Scorecard* – BSC, preserva as medidas financeiras, mas focaliza outras dimensões de desempenho, tais como clientes, processos internos e aprendizagem. Em outras palavras, as ações gerenciais continuariam sendo acompanhadas por indicadores financeiros, mas incorporariam, também, medidas direcionadas ao alcance de metas referentes a outras dimensões organizacionais: mercado e clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Concomitantemente, conforme relata Reis (1998), muitas empresas têm recorrido à adoção da Avaliação 360° como instrumento de gestão de pessoas destinado à avaliação do desempenho

individual. Essa metodologia, segundo esse autor, tem a característica de ampliar o número de avaliadores e buscar expandir a avaliação individual para um sistema que conta com o envolvimento do próprio trabalhador, de seu superior, colegas/pares, subordinados e, em alguns casos, clientes e fornecedores. Após esse processo de múltiplas avaliações, o trabalhador recebe *feedback* do gestor sobre o resultado de seu desempenho.

Calculado nessa problemática, o objetivo central deste estudo consiste em investigar os processos de implementação, assim como a integração entre os sistemas de avaliação do desempenho organizacional (BSC) e individual (Avaliação 360°) adotados pela instituição pesquisada.

Já como objetivos específicos há de se salientar: (1) investigar motivações, características do BSC e seu processo de implementação na instituição pesquisada; (2) investigar motivações, características do modelo de Avaliação 360° e seu processo de implementação na instituição pesquisada; (3) investigar de que forma a instituição promove ou dificulta a integração entre essas duas metodologias; (4) investigar impactos organizacionais e individuais da adoção dessas metodologias.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Avaliação do desempenho empresarial

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

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

Macedo e Silva (2004), ao abordarem o tema põem em relevo a inexistência de modelo padrão de avaliação do desempenho organizacional, único para todo o meio empresarial. Ao contrário, os gestores e administradores utilizam-se de uma gama de metodologias e instrumentos para avaliar as múltiplas dimensões que afetam os resultados de uma organização. Os autores deixam claro, contudo, que os métodos que utilizam aspectos financeiros e não-financeiros tendem a assumir maior importância, em função de uma percepção, cada vez mais ampla, de que o desempenho sofre influências dessas duas abrangentes categorias de variáveis.

É nessa linha que Kaplan e Norton (1997), por meio de projeto envolvendo investigação junto a grandes empresas norte-americanas, buscam identificar novas formas de se medir o desempenho organizacional. Como resultado, emerge a proposta de um sistema balanceado de mensuração: o *Balanced Scorecard* – BSC, construído visando abranger quatro pilares fundamentais: financeiro, mercado e clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

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

2.1.2. O *Balanced Scorecard*

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

O ambiente, todavia, mudou, e na era da informação e do conhecimento exigem-se das empresas a mobilização e a exploração não só dos ativos fixos, mas, essencialmente, de ativos intangíveis.

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

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

Seguindo esse entendimento, o *Balanced Scorecard* procura avaliar resultados analisando e mensurando um conjunto de indicadores relativos aos ativos tangíveis e intangíveis, preservando o tradicional foco em lucro, mas analisando outras perspectivas organizacionais.

Assim, a base de informações do *Balanced Scorecard* apresenta quatro perspectivas básicas de orientação: (1) Perspectiva financeira, a qual indica resultados financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade; (2) Perspectiva clientes, que permite direcionar os esforços da empresa para prospecção, conquista e manutenção de clientes, a partir de medidas como satisfação do cliente, índice de reclamações, *share*, imagem e reputação; (3) Perspectiva processos internos, que orienta o aperfeiçoamento de processos críticos nos quais a organização precisa de excelência, a partir de indicadores como medidas de garantia, índices de produtividade, tempo médio de desenvolvimento de novos produtos; (4) Perspectiva aprendizado e crescimento, a qual age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, utilizando medidas como clima organizacional, competência dos funcionários, *turnover*, qualificação do sistema de informação e comunicação.

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

Em suma, como sistema para a administração de longo prazo, o BSC visa criar, na visão dos autores, condições para novos processos gerenciais que contribuam para uma maior conexão com os objetivos estratégicos: Traduzir de forma clara a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

2.2. Avaliação do desempenho individual

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

Jesus. Com o passar do tempo, no entanto, questões organizacionais relacionadas ao ambiente físico e à tecnologia foram sendo equacionadas, porém aquelas relacionadas ao comportamento humano se mantiveram ou suas respostas se “complexificaram”. Afinal, como conhecer e medir as potencialidades humanas? Como levar as pessoas a aplicarem esse potencial? O que leva um indivíduo a ser mais eficiente e produtivo? Que forças impulsionam sua energia e ação? Quais as necessidades de motivação para um desempenho melhor e duradouro? Qual o ambiente mais adequado para esse desempenho? Como mensurar a contribuição de cada indivíduo no desempenho organizacional?

Salientando a importância da avaliação de desempenho, Bergamini (1977) ressalta que esta, quando bem-planejada, coordenada e implementada, pode proporcionar benefícios de curto, médio e longo prazos tanto para a organização, quanto para seus elementos humanos.

Oberg (1997), por sua vez, acrescenta que a avaliação do desempenho individual constitui um meio de obter informações que possam ser registradas, processadas e canalizadas para a melhoria do desempenho humano nas organizações. Nessa direção, aponta como métodos tradicionais de avaliação do desempenho individual: a escala gráfica de classificação, a classificação por escolha forçada, a pesquisa de campo, a avaliação de incidentes críticos, administração por objetivos e a avaliação 360°.

O autor destaca, no entanto, que cada uma dessas metodologias ou técnicas possuem uma combinação de pontos fortes e fracos e nenhuma consegue realizar o conjunto dos objetivos para os quais a gerência instituiu seus sistemas de avaliação de desempenho.

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

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

A partir da análise de métodos tradicionais de avaliação de desempenho, a autora assegura que eles variam de acordo com fatores estratégicos, culturais e com a necessidade de comunicação desses fatores, ao longo da cadeia hierárquica. Algumas empresas utilizam um ou vários métodos mistos para avaliar diferentes perspectivas das competências de seus trabalhadores e lhes propiciar *feedbacks*.

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

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

Um método que incorpora múltiplas fontes e avaliadores recebeu o nome de Avaliação 360° e, segundo Reis (2003), baseia-se em comportamentos observáveis. É, em suma, um levantamento de

múltiplas percepções de diferentes atores organizacionais e de fora das organizações. Esses comportamentos são escolhidos pela organização em função dos atributos ou competências que se deseja estimular ou alavancar.

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

2.2.1. Avaliação 360°

Segundo Reis (2003), a Avaliação 360° teve seus primórdios no contexto da Escola de Relações Humanas, na década de 1950, quando se desenvolveu um instrumento denominado *survey feedback*, a qual utilizava questionários de avaliação e dinâmicas interpessoais para se identificar e discutir discrepâncias de percepções entre superiores e trabalhadores.

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

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

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

Cada avaliador atribui um escore para cada tipo de comportamento inserido no questionário adotado para as avaliações. Sob tal sistema, o autor afirma que, normalmente, os *feedbacks* são fornecidos por 3 a 10 pessoas de cada fonte. Esse número mínimo visa garantir a confidencialidade dos respondentes e o número máximo, meios mais factíveis de lidar com a logística e controle do processo.

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

Para Reis (2003), esse processo, no entanto, permite à organização conhecer melhor seus elementos humanos e competências individuais, verificando o que deve ser valorizado e o que deve ser alinhado, em relação à estratégia da organização. Em outra dimensão, pode propiciar o desenvolvimento de lideranças e habilidades gerenciais, alinhadas aos valores de *feedback* e gestão participativa.

Já Leme (2005) indica que a avaliação 360° deve ser pautada por premissas que vão desde um processo de *feedback* claro, cuidadoso e estruturado, com vistas a oferecer aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal, e reflexão, por parte do avaliado, sobre como seus comportamentos afetam outras pessoas e à organização.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

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

Quanto à coleta de dados, foram analisadas fontes secundárias e primárias. Como fontes secundárias há de se salientar a investigação de documentos e registros em arquivos, em especial documentos administrativos, tais como balanços, comunicados aos funcionários e acionistas, relatórios de avaliação e outros documentos internos, recortes de jornais e outros artigos divulgados pela mídia e órgãos fiscalizadores. Já como fontes primárias foram utilizados instrumentos múltiplos de coleta de dados: questionário, observação direta, pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas.

Cabe salientar que a pesquisa envolveu a coleta de dados junto a empregados efetivos da instituição, em diferentes setores, abrangendo profissionais de níveis estratégico (vice-presidente, diretores e superintendentes), tático (gerentes) e operacional (técnicos-especialistas de áreas operacionais e comerciais).

Quanto à estratégia de coleta de dados, a pesquisa foi conduzida segundo três etapas. Em um primeiro momento, foram realizados convites aos sujeitos de pesquisa selecionados e, depois de aceitos, encaminhados, via e-mail, questionário. Quando da recepção do questionário, os respondentes enviaram confirmação de recepção e estabeleceram o compromisso do prazo de retorno. Nas datas aprazadas e após ações de *follow up*, os entrevistados devolveram os questionários preenchidos com suas considerações iniciais. Cabe destacar que foram distribuídos 45 questionários, obtendo-se uma taxa de retorno de 83%. Esse saldo positivo de respondentes foi proporcionado, entre outros fatores, pelo contato direto do pesquisador com as áreas envolvidas na pesquisa, bem como pelo empenho e apoio da área de Recursos Humanos da instituição.

Convém explicitar que o questionário foi composto por questões abertas direcionadas a alinhar os participantes quanto ao tema e identificar motivos que levaram a empresa a adotar os modelos de avaliação investigados, o grau de participação do entrevistado no processo, estruturação do processo de implantação e comunicação e resultados obtidos com a adoção de tais instrumentos.

Na terceira fase, foram realizadas 15 entrevistas semi-estruturadas junto a um grupo de profissionais do público-alvo com o objetivo de aprofundar informações e dirimir dúvidas, principalmente no tocante aos processos de implantação dos instrumentos, e integração entre estes.

Paralelamente à realização das etapas citadas buscou-se, por meio de observação direta e análise de documentos, visando uma maior compreensão do fenômeno em estudo. Para tal, vale destacar a análise de relatórios financeiros publicados pela empresa, dados estatísticos divulgados pelo Banco Central, Comissão de Valores Mobiliários - CVM, e material de apoio disponibilizado pela área de controle e planejamento da instituição.

Finalmente, cabe mencionar que para tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo por categoria, conforme proposta por Richardson et al. (1985). De acordo com esse autor, entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, a mais antiga e utilizada é a *análise por categoria*, a qual se baseia na decodificação de um relato em diversos elementos, os quais são, então, classificados e agrupados em blocos analógicos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. A instituição pesquisada

A empresa cujos funcionários foram submetidos a este estudo é tida como uma das maiores seguradoras do país. Emprega, atualmente, 1.400 colaboradores e é integrante de grande conglomerado financeiro brasileiro. Em essência, a instituição é um dos pilares de negócios do conglomerado sendo resultado de aliança estratégica firmada entre importante instituição financeira

brasileira e seguradora internacional, que, em 1997, deram início a um processo de integração de suas operações de seguros no país. Essa transação teve como objetivo a sinergia entre o conhecimento do mercado brasileiro, por parte do banco nacional, com a experiência global em seguros, da seguradora internacional.

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

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

4.2. O BSC na instituição

A metodologia de avaliação do desempenho empresarial e avaliação 360° adotadas pela instituição permeiam todo o conglomerado. Cabe salientar que, muito embora os métodos sejam uniformes nas diversas empresas do grupo, cada empresa possui autonomia para gestão dos processos associados às suas implementações.

O modelo de gestão estratégica, denominado Programa de Desempenho Gerencial - PDG foi adotado em 1999 e baseia-se na metodologia do BSC, tendo como premissa que o processo de planejamento estratégico deve ser democratizado, ou seja, discutido e validado por todos os trabalhadores da empresa. Além disso, levaria em conta indicadores não-financeiros, balanceados e distribuídos em quatro perspectivas: financeira ou de resultados, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, ligadas entre si por meio de relações de causa e efeito.

Cabe salientar, também, a busca de alinhamento entre o orçamento corporativo e as diretrizes estratégicas do conglomerado, definidas no PDG. Tal processo teve início em 2001. Nessa direção, o PDG passa a ser o ponto de partida para a elaboração do orçamento de despesas, receitas e investimentos da empresa e suas respectivas unidades. Vale salientar que a visão de futuro da organização, que diz respeito aos objetivos de longo prazo da empresa, é revista a cada três anos, norteados pela estratégia.

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

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

Tendo por base tal diretriz, fez-se necessário que as informações permeassem a empresa, de forma rápida, transparente e objetiva. Entretanto, um desafio era alinhar os conhecimentos dos empregados quanto aos objetivos estratégicos. A decisão foi criar um mapa estratégico, o qual

explicitaria as diretrizes estratégicas (definição da visão de futuro, objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso, indicadores estratégicos e planos de ação) da instituição.

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

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

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

Assim sendo, cada profissional relaciona no Contrato de Metas seus *desafios*, elencando-os, de forma balanceada, nas quatro perspectivas do PDG: resultado (financeiro ou não), satisfação de clientes (internos ou externos), aperfeiçoamento dos processos internos e crescimento e aprendizado (relacionado ao desenvolvimento pessoal e tecnológico de suas atividades). Cabe destacar, que, não obstante os avanços observados quanto a maior democratização do sistema de planejamento, gestores ligados a áreas comerciais demonstram o desejo de ampliação de suas participações individual na elaboração das metas de suas áreas de negócios. Relatam que as metas voltadas para a gestão de processos, aprendizagem e crescimento deveriam partir como sugestão da *base*.

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

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

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

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

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

Segundo relato do Diretor de Planejamento, a empresa adotou uma política de “compartilhar com o time as vitórias, os acertos e, também, os erros”. O método, segundo seu relato, possibilitou a identificação de problemas e sinalizou a necessidade de correções de rotas, com maior objetividade e clareza. Dessa forma, para ele, “o envolvimento da alta cúpula com esse procedimento e as correções de rotas procedidas contribuíram, de forma significativa, para o resultado positivo do processo de implantação”.

O mesmo executivo aponta, todavia, problemas na implementação do BSC. Admite que muitos *colaboradores* resistiram ao modelo, possivelmente porque “ele oferece muita transparência”. Atribui, também, tal comportamento ao fato de que, na instituição, o processo de avaliação do desempenho, por meio do PDG, influia, diretamente, na participação de resultados (PLR). Em outros termos, o PLR encontrava-se atrelado ao desempenho de cada área, expresso nos objetivos definidos no PDG.

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

4.2.1. Processo de avaliação do desempenho por meio do BSC

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

O sistema estabelece que as metas contratadas em cada etapa de planejamento devem ser objetivas e mensuráveis, possibilitando um acompanhamento efetivo e uma avaliação criteriosa e transparente, ao final de cada período. Segundo dados obtidos por meio de análise de documentos e relatos, tal formatação busca uma gestão voltada para a meritocracia. Para tal, a avaliação está subdividida em quatro fases: Auto-avaliação; Avaliação do Gestor; Análise pelo Comitê de Performance e *Feedback*.

O comitê de Performance tem por objetivo “equalizar as réguas de avaliação dos diversos gestores para possibilitar a definição do *ranking* de performance da área/diretoria”. Assim, torna-se possível comparar as “entregas/resultados dos *colaboradores*”, estimulando a busca por melhores resultados e explicitando os exemplos de *performance* a serem reproduzidos.

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

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

Cabe salientar que alguns gestores entrevistados apontam a necessidade de a área de Recursos Humanos promover uma maior proximidade entre as equipes no decorrer do processo, visando “disseminar as virtudes dos executivos para outras diretorias”, isso na medida em que alguns avaliadores, pela extensão de suas áreas, demonstram desconhecer o dia-a-dia das equipes ou mantêm pouco contato com seus subordinados.

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

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

Os principais pontos a serem observados na definição do Contrato de Metas, conforme orientações publicadas no Portal Corporativo são: (1) as metas individuais devem ser distribuídas em dois blocos: metas de negócio e metas de desenvolvimento.; (2) o bloco metas de negócio tem um peso total de 80% do Contrato de Metas, assim o *colaborador* deve listar, no máximo, cinco metas a serem atingidas no semestre e os pesos dados a cada uma, sendo que nenhuma deve ter peso inferior a 10%.; (3) no bloco metas de desenvolvimento, o colaborador deve, em acordo com seu gestor, estabelecer ações para seu desenvolvimento referentes a, no máximo, três competências que o colaborador precisa desenvolver e que tenham maior relevância para o período. Tais ações devem ser específicas, concretas, temporais e mensuráveis. Essa perspectiva deve ter peso de 20% do Contrato de Metas, sendo que nenhuma das metas pode ter peso inferior a 5%.

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

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

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

Em relação à formalização dos Contratos de Metas e análises pelos Comitês de Performance, alguns entrevistados, em especial gerentes operacionais, relatam que “as reuniões são efetivas, porém tardias para a formalização do contrato”. Em outras palavras salientam que, no geral, não conseguem concluir seus Contratos de Metas no início de cada semestre. Entretanto, reconhecem que a avaliação “está cada vez mais efetiva e objetiva e crêem que a empresa está no caminho certo para um sistema que melhor insira o valor da meritocracia”.

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

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

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

Atribui, também, como conquista associada à disciplina criada pelo BSC e apontada nos relatórios gerenciais divulgados pela empresa, o aumento do *market share*. Em suas palavras “somente uma gestão por meio de uma ferramenta moderna, com um conjunto de ações, e em várias frentes permite você saltar de 1% para 8% de *market share*, em 8 anos de atuação”.

Em relação à dimensão pessoas, a alta direção também identifica avanços, os quais, também, atribuem um papel importante ao PDG. A empresa está entre as cem melhores empresas brasileiras

para se trabalhar, segundo a revista *Você S/A*, e entre as quarenta melhores, quando o público pesquisado são os empregados do sexo feminino, destaca.

A área de Recursos Humanos reconhece esses resultados. Entretanto, entende a necessidade de implantação de um sistema de avaliação de pessoas que possibilite a integração, em um único sistema eletrônico, do conjunto dos instrumentos relacionados à mensuração e análise do desempenho: Performance; Competências; Planejamento Estratégico de Pessoas (PEP), atualmente registrados em meios físicos.

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

4.3. A avaliação 360° na instituição

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

Partindo desse mapeamento, a organização realizou um primeiro ciclo de Avaliação 360°, obtendo, por meio de auto-avaliação, avaliação do gestor imediato, de subordinados e de pares um diagnóstico dos atributos elencados.

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

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

Nessa perspectiva, a instituição dividiu esses atributos em duas categorias: *Competências Corporativas* e *Competências de Liderança*.

Os atributos de Competências Corporativas foram elaborados para serem comuns a todos os *colaboradores* da empresa e para identificar a capacidade do profissional em cumprir as metas contratadas. Dessa forma, coube ao gestor orientar a equipe para priorizar as competências que deveriam aprimorar, com vistas, notadamente, a garantir a excelência nos processos executados. No Portal Corporativo da empresa, encontram-se publicados os atributos e comportamentos para cada uma das competências corporativas definidas: Foco no cliente; Foco no Resultado e Trabalho em Equipe (sinergia e cooperação).

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

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

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

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

A organização definiu que, inicialmente, todos os empregados com cargo ou função gerencial deveriam ser avaliados no modelo de Avaliação 360°. Dessa forma, deveriam, no início de cada semestre, definir os atributos de competências e as ações requeridas a seu desenvolvimento. Cabe destacar que esses atributos deveriam ser no máximo três, escolhidos dentro do conjunto de atributos de competências definido pela instituição. Em outros termos, cada gestor deveria definir seu “compromisso”, considerando os atributos associados às competências: foco no cliente; trabalho em equipe; foco no resultado; comunicação eficaz; formação e inspiração em equipe e visão estratégica. Posteriormente, os atributos escolhidos deveriam ser inseridos no Contrato de Metas, nos campos referentes às metas de desenvolvimento.

O processo de Avaliação 360° é dividido em dois ciclos: o *Ciclo Pares*, “envolvendo clientes e fornecedores internos”, e o *Ciclo Equipes*, conforme descrito adiante. No início de cada exercício fiscal, a área de Recursos Humanos publica no Portal Corporativo e divulga via *e-mail* as orientações e o calendário de atividades relacionadas à avaliação 360°. Essas orientações são compostas por instruções sobre o processo operacional, formulários de análise e detalhamento dos prazos a serem respeitados para a conclusão das avaliações. Cabe salientar que a gestão do processo é de responsabilidade da área de Recursos Humanos, a qual, além de publicar as orientações, disponibiliza as ferramentas operacionais para a inserção de dados.

Finda essa atividade, inicia-se o chamado *Ciclo Equipes*. Para tal, a área de Recursos Humanos disponibiliza, também no Portal Corporativo, mapas contendo o conjunto de atributos a serem avaliados. Nesse ciclo, o empregado acessa o sistema e assinala os atributos que julga ter apresentado no decorrer do período. Cabe salientar que, nesse ciclo, as mesmas telas são disponibilizadas ao gestor do avaliado e a seus subordinados. Dessa forma, o ciclo engloba auto-avaliação, avaliação do gestor e de seus subordinados.

Ainda em relação ao *Ciclo Pares*, a área de recursos humanos seleciona 8 executivos que possuem algum tipo de relacionamento com o empregado avaliado e disponibiliza as telas de atributos para a coleta de dados. Encerrado esse processo, a área de Recursos Humanos consolida as informações e disponibiliza, via Portal Corporativo, relatório contendo resultados das avaliações. O empregado recebe, também, um mapa das análises e comparativos de seu desempenho, em relação a cada atributo avaliado.

No Portal de Recursos Humanos da empresa há a recomendação de que o relatório com os resultados da avaliação seja analisado comparando-se, inicialmente, competência a competência e, na seqüência, o nível atual de desenvolvimento do avaliado, comparativamente ao nível esperado. Além disso, sugere-se que o avaliado verifique a avaliação dos comportamentos que formam uma competência, de modo a identificar com mais clareza os pontos específicos que ainda precisam ser aprimorados. Recomenda-se, também, analisar os comentários gerais realizados pelos pares, gestor

e equipe. Após todas essas análises, o avaliado deve elaborar um plano de desenvolvimento para os principais *gaps* identificados.

Por meio desses relatórios, o colaborador pode identificar quais comportamentos foram observados e as notas dos avaliadores sobre determinado comportamento. Segundo salienta um gerente da área de Recursos Humanos, “de posse dessas informações, cabe a cada colaborador em comum com seu gestor traçar ações efetivas para desenvolver as competências mais exigidas em seu dia-a-dia e considerá-las em seu próximo Contrato de Metas”.

Ainda na visão desse gestor de Recursos Humanos o *colaborador*, por meio desse instrumento, poderá identificar as médias de suas avaliações e compará-las com a nota ideal esperada em cada competência pela alta hierarquia da empresa. Tomando nas mãos esse instrumento, um dos gerentes entrevistados fez o seguinte comentário: “Note que o gestor deste colaborador tem uma excelente percepção sobre as competências por ele demonstradas, a avaliação do gestor é até mesmo superior a própria avaliação do colaborador. Já a equipe oscila entre reconhecimentos, como é o caso das competências relacionadas a trabalho em equipe e foco no resultado e outras menos observadas, como visão estratégica. As notas dos pares são ainda mais conservadoras. Evidentemente que a análise requer alguns cuidados, pois necessário se faz um cruzamento com o número de respondentes em cada competência”.

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

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

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

Um outro aspecto identificado na pesquisa refere-se à continuidade do processo. Um dos profissionais de nível gerencial questiona os resultados práticos da avaliação, ao salientar que “não conseguem observar, na prática, que as ações de reconhecimento, promoção e méritos estejam vinculadas ao processo de avaliação 360°”. Na visão desse e de outros profissionais entrevistados, a “ferramenta de avaliação de competências é apenas um indicador de caráter educativo, sem conexão com o compromisso de melhoria contínua do profissional”.

Durante a coleta de dados das pesquisas, foi possível um encontro, simultâneo, com três gestores das áreas de Recursos Humanos da instituição. Segundo relato desses três profissionais, durante este encontro, a ferramenta de Avaliação 360°, adotada pela empresa, foi considerada adequada durante um determinado período, mas, para o atual momento estratégico da área de Recursos Humanos, todo o processo necessita de *lapidação*. Assim, salientam, que ao final do ano de 2007 tal processo sofreria descontinuidade e, para 2008, todo o sistema seria reformulado.

4.3. BSC e Avaliação 360°

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

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

A percepção da maioria dos respondentes é que há um sistema de avaliação relacionado com metas organizacionais, em que os colaboradores se auto-avaliam (por meio do Contrato de Metas e BSC), discutida em Comitê de Performance, e um sistema de avaliação de competências, com foco em conhecimentos, habilidades e atitudes relativas ao cliente, trabalho em equipe, comunicação, formação e inspiração de equipes e visão estratégica.

Em outros termos, o BSC constitui um sistema de avaliação considerado objetivo, concreto, com implicações sobre a remuneração e reconhecimento, e a Avaliação 360°, um instrumento que visa favorecer as ações de identificação e desenvolvimento de competências, observando-se a ausência de integração entre as duas metodologias. Além disso, os sistemas de suporte a tais metodologias não são, formalmente, integrados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando responder à questão central deste estudo, isto é, sobre de que forma observa-se interação entre os dois construtos pesquisados: *Avaliação Empresarial* (BSC) e *Avaliação Individual* (360°), pode-se inferir, com base nos achados obtidos, a ausência de integração mais efetiva.

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

Todavia, não obstante a avaliação de competências (Avaliação 360°) ser indicada como de valor para a instituição e atender aos objetivos de aprimoramento da equipe, não é possível afirmar que exista interação entre esse processo e os objetivos traçados no PDG, por meio do Contrato de Metas. Na verdade, não se identifica relação clara entre a seleção de indicadores de competências e as metas estabelecidas no PDG, contrariamente à própria noção de competência, a qual a considera como resultante da interação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-ser, saber-agir – com vistas ao alcance de resultados esperados (ZARIFIAN, 2001; LE BORTEF, 1994). Pelos dados obtidos, a diferenciação entre o comportamento observável de determinada competência não assegura, literalmente, que seja alcançado determinado objetivo organizacional. Seria possível inferir que os indivíduos poderiam até reunir as competências necessárias para atingir os resultados organizacionais, mas não se constata uma associação formal e direta entre essas competências, definidas na Avaliação 360° e o instrumento de mensuração da *performance* organizacional

investigado. Complementa-se que os sistemas de apoio (registro) utilizados por tais metodologias, igualmente, não se mostraram integrados.

Os dados sugerem, desse modo, que o ponto crítico não se resume a aspectos relativos às metodologias em si, mas, e sobretudo, à necessidade de articulação mais estrita entre as mesmas, ressaltando-se a importância de políticas mais integradas de avaliação do desempenho, as quais venham a superar, em especial, barreiras impostas por interesses específicos de diferentes áreas funcionais (áreas de planejamento, áreas financeiras, áreas de recursos humanos), propiciando uma visão mais sistêmica e orgânica das diversas metodologias existentes.

Recomenda-se, todavia, estudos complementares, utilizando outras abordagens teóricas e metodológicas, e junto a outros tipos de organizações, os quais venham a proporcionar novos casos, dados e análises para uma compreensão mais ampla dos construtos pesquisados e suas inter-relações.

6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Simone. MARTINS, Rui.; KOVALESKI, João Luiz. . **Metodologias para avaliação do desempenho organizacional**. ENEGEP. Florianópolis –SC. Novembro, 2004.
- ARAÚJO DE ALMEIDA, Luis Cláudio. **Avaliação do desempenho empresarial**. MBA Empresarial – Fundação Dom Cabral. Brasília. 2001.
- BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Francisco Alves, 1977.
- BERGAMINI, Cecilia. W. **Avaliação do Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BERGAMINI, Cecilia. W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BUOSI, Thiago. **Sistemas de Medição do Desempenho: Uma análise e proposição de um roteiro para sistematização do processo de definição de requisitos**. VI SemeAd, Depto. Engenharia de Produção. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.
- CRAIDE, Aline; ANTUNES, Eliane Di Diego. **Avaliação de desempenho 360º: os impactos na gestão de pessoas**. Resumo 493. Porto Alegre: EnEO, 2004.
- FIGUEIREDO, J. R. M. **Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard**. Florianópolis: UFSC, 2002.158p. (Dissertação de Mestrado).
- FIGUEIREDO, Moacyr A. D.; MACEDO-SOARES, Teresia. D. L. **Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição do desempenho organizacional**. Gestão & Produção, v. 12, p. 305-315, maio-agosto, 2005.
- HOURNEAUX, Flávio Júnior; RUIZ, Fernando Martinson. A evolução dos métodos de mensuração e avaliação de desempenho das organizações. São Paulo, **Enanpad** – ESO A-1696, 2005.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KIMURA, Hebert; SUEN, Alberto S.; MORI, Roberto M.; ISHIKAWA, Sérgio. **Avaliação do desempenho empresarial: em novos ambientes competitivos através do Balanced Scorecard**. IV SemeAd, Depto. Engenharia de Produção. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- LE BORTEF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Editions d'Organizations, 1994.
- LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LODI, João Bosco. Administração por objetivos: um balanço. São Paulo, **Rae**. 2604, 1970.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamentos, São Paulo: McGraw-Hill, 1997.
- MACEDO, Marcelo Alvaro; SILVA, Fabricia Farias. Análise do desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. São Paulo, **Enanpad** – CCG 810, 2004.
- OBERG, Winston. Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. gestão de pessoas não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho uma abordagem sistêmica**. São Paulo: LTR, 1991.
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho** – Nova Abordagem. 6. ed. São Paulo: Ltr, 1996.
- QUARESMA, Silvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevista em ciências sociais. **Revista eletrônica de pós-graduação**. UFSC, vol.2, n.1, p-68-80. Florianópolis. 2005.
- REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**. São Paulo: Atlas, 2003.
- REIS, Germano. A prática do feedback 360 graus. **Revista da ESPM** – Escola Superior de Propaganda e Marketing, out. 1998.
- RICHARDSON, R. et al. *Pesquisa social*: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.