

Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
MPA - Mestrado Profissional em Administração de Empresas

**AVALIAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO:
A PERCEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO ITAÚ**

MARCELLO CIPOLA CRUZ

Orientadora: Prof.^a Dra. Beatriz Maria Braga Lacombe

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissional em Administração
de Empresas da EAESP –FGV como
requisito para obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas

**SÃO PAULO
2008**

Cruz, Marcello Cipola.

Avaliação de um sistema de gestão de desempenho: a percepção dos funcionários do Banco Itaú / Marcello Cipola Cruz. - 2008.

134 f.

Orientadora: Beatriz Maria Braga Lacombe.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Desempenho - Avaliação. 3. Pessoal - Treinamento. 4. Administração de pessoal. I. Lacombe, Beatriz Maria Braga. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.3.018

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos pelo incentivo à realização deste projeto, pelo apoio, pela disponibilidade para orientação, direcionamento das idéias e entrevistas, organização do material de pesquisa, pelas contribuições, críticas e sugestões enriquecedoras e pelas bênçãos colocadas em meu caminho, sem o que seria impossível concluir meu mestrado:

À Prof.^a Beatriz Maria Braga Lacombe

À Prof.^a Maria José Tonelli

Ao Prof. Miguel Caldas

Ao Prof. Lindolfo Galvão de Albuquerque

Ao Banco Itaú

Ao Máximo Hernandez Gonzalez

Aos colegas de trabalho

À minha equipe GPFPP

Aos amigos

À minha família

À Cláudia Regina Rodrigues

Aos meus pais

A Deus

RESUMO

A presente pesquisa situa-se no campo da gestão de recursos humanos e comportamento organizacional. Seu objetivo é avaliar o sistema de gestão de desempenho de uma empresa brasileira sob a ótica da percepção das pessoas que trabalham nesta organização. Mais especificamente, o estudo visa compreender a percepção do impacto da gestão de desempenho para o sucesso da organização e para o desenvolvimento profissional das pessoas.

A partir de uma abordagem qualitativa foram realizadas doze entrevistas com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos do Banco Itaú. Para a interpretação dos resultados foi utilizada uma das técnicas da análise de conteúdo: a análise categorial temática.

Os principais resultados encontrados no estudo foram: (i) as categorias que formam a gestão de desempenho aplicada na empresa em estudo são: orientação para resultados, avaliação de desempenho, orientação para pessoas, a “ferramenta” e o desenvolvimento profissional, sendo que outras categorias influenciam a gestão de desempenho: o papel do gestor, a postura de expectador do funcionário, a heterogeneidade operacional e a cultura; (ii) pela perspectiva dos funcionários, a gestão de desempenho praticada pela empresa não favorece o desenvolvimento profissional e conseqüentemente não se observa efetividade para a empresa; (iii) o papel do gestor é fundamental na formação da percepção dos colaboradores sobre a gestão de desempenho.

Palavras-chave: 1.Gestão de desempenho 2. Percepção 3. Desenvolvimento de pessoas
4. Papel do gestor 5.Orientação para resultados

ABSTRACT

This research is conducted within the field of human resource management and organizational behavior. The purpose of the research is to evaluate the performance management system from a Brazilian company from its workers perceptions. Specifically, the study aims to understand the perception of the impact of management performance to the success of the organization and for the professional development.

From a qualitative approach, twelve interviews were conducted with employees from Banco Itaú. Results were interpreted according to one specific technique of content analysis: the thematic categorical analysis.

The main findings in the study were: (i) the categories that compose the performance management in the company are: result-orientation, performance appraisal, people-orientation, the "tool" and professional development, and there are other categories that influence the performance management: the manager's role, the spectator attitude, the operational heterogeneity and culture; (ii) from the employees' perspective, performance management practiced in the company does not help the professional development and consequently, it is not effective for the company; (iii) the manager's role is crucial for the employees' perception about performance management.

Keywords: 1. Performance management 2. Perception 3. People development 4. The manager's role 5. Result-orientation

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Quadros

<u>QUADRO 1: DEFINIÇÕES PARA GESTÃO DE DESEMPENHO.....</u>	19
<u>QUADRO 2: COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO DOS COLABORADORES DO BANCO ITAÚ.....</u>	57
<u>QUADRO 3: FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES DO BANCO ITAÚ.....</u>	58
<u>QUADRO 4: PRÁTICAS DE RH PARA DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES.....</u>	60
<u>QUADRO 5: OITO PRINCÍPIOS DO MODO ITAÚ DE FAZER.....</u>	63
<u>QUADRO 6: MEDIDAS PARA DESCENTRALIZAÇÃO DAS DECISÕES NO BANCO ITAÚ.....</u>	66
<u>QUADRO 7: RESPOSTAS SOBRE O QUE ENTENDEM POR GESTÃO DE DESEMPENHO.....</u>	69
<u>QUADRO 8: ETAPAS DA GESTÃO DE DESEMPENHO IDENTIFICADAS PELOS ENTREVISTADOS.....</u>	71
<u>QUADRO 9: COMPONENTES E CATEGORIAS TEMÁTICAS.....</u>	76
<u>QUADRO 10: RESULTADO DO QUESTIONAMENTO “A GESTÃO DE DESEMPENHO CONTRIBUI PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL?”.....</u>	84
<u>QUADRO 11: AGRUPAMENTO DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O GESTOR.....</u>	89
<u>QUADRO 12: PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE A HETEROGENEIDADE OPERACIONAL DA GESTÃO DE DESEMPENHO.....</u>	95
<u>QUADRO 13: RELAÇÃO ENTRE MODELOS TEÓRICOS A GESTÃO DE DESEMPENHO DO BANCO.....</u>	100
<u>QUADRO 14: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE OS BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO.....</u>	103
<u>QUADRO 15: RESUMO DAS INFORMAÇÕES AGRUPADAS POR CATEGORIAS TEMÁTICAS.....</u>	105
<u>QUADRO 16: RESUMO DOS ACHADOS DAS ENTREVISTAS SOBRE “ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS”.....</u>	107
<u>QUADRO 17: OPINIÕES DOS COLABORADORES SOBRE A FERRAMENTA DE GESTÃO DE DESEMPENHO.....</u>	114
<u>QUADRO 18: OBJETIVOS ESPECÍFICOS, EVIDÊNCIAS DA PESQUISA E PERCEPÇÃO DAS PESSOAS.....</u>	123

Lista de Figuras

<u>FIGURA 1: ETAPAS DE UM MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE DESEMPENHO.....</u>	16
<u>FIGURA 2: SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO.....</u>	17
<u>FIGURA 3: MODELO DA RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE RH E DESEMPENHO SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DE DESEMPENHO.....</u>	21
<u>FIGURA 4: ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS DE CIMA PARA BAIXO.....</u>	28

<u>FIGURA 5: OS ELEMENTOS PARA UM COACHING DE SUCESSO.</u>	31
<u>FIGURA 6: DISTRIBUIÇÃO DOS BENEFÍCIOS NO BANCO</u>	57
<u>FIGURA 7: EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO NO BANCO ITAÚ.</u>	67
<u>FIGURA 8: PERFIL DOS GESTORES ENCONTRADOS NA ENTREVISTA COM OS COLABORADORES.</u>	90
<u>FIGURA 9: CATEGORIAS TEMÁTICAS COMPARADAS COM A TEORIA.</u>	106
<u>FIGURA 10: DIAGRAMA DOS BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO ORIENTADA PARA RESULTADOS.</u> ..	110
<u>FIGURA 11: ESQUEMA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO BANCO CONSTRUÍDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS.</u>	118

Lista de Tabelas

<u>TABELA 1: SITUAÇÕES RELEVANTES PARA ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.</u>	44
<u>TABELA 2: PERFIL DOS ENTREVISTADOS.</u>	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1 - REVISÃO TEÓRICA	14
1.1 - A GESTÃO DE DESEMPENHO	14
1.2 - O PAPEL DO GESTOR	24
1.3 - OBJETIVOS E METAS	26
1.4 - MOTIVAÇÃO	28
1.5 - COACHING	30
1.6 - FEEDBACK	33
1.7 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	36
1.8 - VISÃO GERAL	40
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA	42
2.1 - OBJETIVOS DA PESQUISA	42
2.2 - ABORDAGENS E TÉCNICAS	43
2.3 - COLETA DE DADOS	45
2.4 - AMOSTRA	47
2.5 - TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	48
2.6 - MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS	49
CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO	51
3.1 - HISTÓRICO DA EMPRESA	51
3.2 - RECURSOS HUMANOS	56
3.2.1 - <i>Relacionamento com os colaboradores</i>	58
3.2.2 - <i>Carreira</i>	58
3.2.3 - <i>Gestão de Desempenho</i>	60
3.2.4 - <i>Cultura Organizacional</i>	62
3.3 - CONSOLIDAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	67
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	68
4.1 - GESTÃO DE DESEMPENHO	68
4.2 - ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	77
4.3 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	79
4.4 - “FERRAMENTA”	81
4.5 - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	82
4.6 - ORIENTAÇÃO PARA PESSOAS (<i>FEEDBACK</i> E <i>COACHING</i>)	85
4.7 - PAPEL DO GESTOR	87
4.8 - POSTURA DE EXPECTADOR	91
4.9 - HETEROGENEIDADE OPERACIONAL	92
4.10 - CULTURA	96
4.11 - MODELOS TEÓRICOS E A PERCEPÇÃO SOBRE A PRÁTICA	98
4.12 - BENEFÍCIOS PARA O BANCO E PARA AS PESSOAS	101
4.13 - CATEGORIAS DE FORMAÇÃO E DE INFLUÊNCIA	104
CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	106
5.1 - ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	107
5.2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	110
5.3 - “FERRAMENTA”	112

<u>5.4 - ORIENTAÇÃO PARA PESSOAS E O PAPEL DO GESTOR</u>	114
<u>5.5 - DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E O PAPEL DO GESTOR</u>	115
<u>5.6 - MODELOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO</u>	117
<u>5.7 - HETEROGENEIDADE OPERACIONAL</u>	119
<u>5.8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	121
<u>CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS</u>	124
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	129
<u>APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS</u>	133

INTRODUÇÃO

O desempenho das pessoas nas organizações sempre foi tema relevante. Na verdade, desde os estudos da Administração Científica, verifica-se a preocupação com a obtenção do melhor desempenho possível de cada trabalhador.

Desempenho significa comportamentos e resultados, segundo Brumbach (1988). Para o autor, os comportamentos emanam do indivíduo e transformam o desempenho da abstração para a ação. Não são somente instrumentos para se atingir resultados, mas também são resultados propriamente ditos – produto do esforço físico e mental aplicados às tarefas. Portanto, ao realizar gestão de desempenho é necessário considerar comportamentos, resultados e fatores de competência.

Armstrong (2000) coloca a gestão de desempenho como a gestão de expectativas. Este processo de gestão cria um entendimento compartilhado sobre o que é necessário para melhorar o desempenho e como será atingido, esclarecendo e acordando sobre o que se espera que as pessoas façam e como devem se comportar, utilizando estes acordos como base para avaliação e preparação de planos de melhoria do desenvolvimento do indivíduo.

A gestão do desempenho ressalta os valores de uma organização. Do ponto de vista comportamental, quando as pessoas atuam em suas atividades estão trazendo à tona os valores da organização como, por exemplo, a preocupação com as pessoas, com a qualidade, a ausência de favoritismo, a atuação ética nos negócios, a confiança entre colaboradores, o que faz com que elas “vivam os valores” (ARMSTRONG, 2000).

A maioria das pessoas que trabalham em empresas procura por direcionamento, liberdade para realização dos trabalhos, encorajamento, e não querem ser controladas. O sistema de gestão de desempenho não deve ser um sistema de controle. A solução passa por desenvolver um sistema de desenvolvimento colaborativo: por um lado, todo o processo de gestão de desempenho – *coaching*, *feedback*, avaliação e reconhecimento – faz as pessoas crescerem e se desenvolverem com estas interações; por outro lado, quando as pessoas se desenvolvem profissionalmente, contribuem com retorno financeiro e desenvolvimento estratégico (EGAN, 1995).

Alguns estudos sobre motivação e desenvolvimento humano apontam que um sistema de gestão de desempenho efetivo deveria ser a peça chave de todo o sistema de gestão de pessoas de uma organização. Para atrelar recompensas a desempenho, as empresas precisam ter medidas precisas de performance das pessoas, e por outro lado, para se desenvolver, os indivíduos precisam de *feedback* sobre seus pontos fortes e pontos a melhorar. Para contribuir com o desenvolvimento das pessoas, as empresas precisam de informações sobre a performance, para direcioná-las para treinamento e cursos que possibilitem desenvolvê-las a ponto de trazerem retornos consideráveis para a organização (LAWLER e MC DERMOTT, 2003).

A gestão do desempenho é, portanto, mais do que uma simples ferramenta gerencial; trata-se de um processo que inclui atividades, como a definição de metas e objetivos, *coaching* e *feedback*, e que está diretamente relacionado às políticas de remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento profissional. Apesar disso, o que se observa na literatura acadêmica, é que a maior parte das pesquisas tem por foco o estudo de cada parte da gestão do desempenho individualmente, perdendo-se, assim, a noção do efeito integrado, que é o seu objetivo.

Esta proposta de dissertação tem por objetivo tentar contribuir para preencher essa lacuna, ao estudar o sistema de gestão de desempenho em uma empresa como um todo, através da percepção dos funcionários desta organização. Para tanto, a estrutura deste trabalho foi elaborada da seguinte forma: primeiramente, é apresentado o objetivo deste estudo que procura definir onde se quer chegar; em seguida, a justificativa e contribuição deste estudo. Na revisão teórica, serão apresentados conceitos e definições sobre o tema em questão; na metodologia procura-se detalhar o método de pesquisa e procedimentos envolvidos em sua elaboração, em seguida são apresentados os resultados da pesquisa, são discutidos os resultados e, finalmente, conclui-se o trabalho.

Objetivo

Este estudo tem como objetivo avaliar o sistema de gestão de desempenho de uma empresa brasileira sob a ótica da percepção das pessoas que trabalham nesta organização. Esta avaliação é importante porque, de acordo com Hartog *et al.* (2004), se estas pessoas não perceberem o valor da aplicação deste processo para o seu desenvolvimento profissional, o processo de gestão de desempenho não contribuirá para o sucesso da organização, pois se tornará mais uma ferramenta de controle de metas do que um processo contínuo de apoio ao desenvolvimento pessoal, profissional e ao crescimento da empresa.

Para uma organização se tornar uma empresa de sucesso em um mercado em constante transformação, é preciso desenvolver uma cultura forte e um processo de gestão de desempenho homogêneo para todos os departamentos (WORTZEL-HOFFMAN e BOLTIZAR, 2007).

Para Rogers (2004, p.86), “um sistema de gestão de desempenho efetivo encoraja gestores e funcionários a trabalharem juntos, terem uma comunicação aberta e a praticarem *feedback* regularmente. Até que as pessoas foquem em habilidades de comunicação, cooperação e colaboração, os formulários de avaliação continuarão a ser veículos para o fracasso, e as avaliações provocarão medo e desconfiança”.

Entre os elementos fundamentais para se garantir um processo de gestão de desempenho eficiente estão a definição de metas e objetivos, o entendimento das necessidades dos funcionários, as práticas de *coaching* e *feedback*, a avaliação de desempenho, e gestores aptos a aplicar o processo (LUECKE, 2006).

A partir do entendimento destes elementos, será avaliado se isto basta ou não para o sucesso da gestão de desempenho. Outros fatores também podem interferir neste processo e afetar a percepção dos funcionários quanto à relação entre o processo de gestão de desempenho e o desenvolvimento profissional. Este trabalho pode contribuir para o estudo do tema da gestão de desempenho, ao identificar os aspectos que influenciam a efetividade do processo e o impacto da gestão de desempenho no desenvolvimento profissional sob a perspectiva da percepção dos funcionários.

Justificativa e Contribuição

O mundo contemporâneo atravessa um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, exigindo que as organizações se posicionem de maneira mais competitiva nos mercados, desenvolvendo produtos e processos inovadores, novas tecnologias e modelos de gestão, que resultam na reestruturação produtiva das organizações (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999).

Em muitas empresas, a vantagem competitiva é expressa através da valorização de atividades que dependem exclusivamente de pessoas e, portanto, o diferencial pode estar ligado às pessoas na habilidade de criar soluções, resolver problemas, de acumular e disseminar conhecimento, de desenvolver novas habilidades e aplicá-las no trabalho, de trabalhar em equipe e se relacionar bem com clientes e fornecedores. Percebe-se que, cada vez mais, as pessoas são fatores determinantes para o sucesso da organização (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999).

Reforçando essa argumentação, encontram-se estudos, por exemplo, como o do Conselho de Liderança Corporativa (*Corporate Leadership Council*) de 2002, que estudou 34 organizações e descobriu que entre as principais diferenças de empresas de alta e baixa performance estavam o uso da gestão de desempenho e de princípios de *coaching* (LINDBOM, 2007). Neste contexto, é possível visualizar a gestão de desempenho como novo instrumento voltado para oferecer alternativas eficientes de gestão das organizações (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999).

Tem sido dito que muitos são os que se beneficiam de um processo de gestão de desempenho: os colaboradores, porque podem experimentar uma evolução na carreira, aumentos salariais, orientação sobre um desempenho ruim, elogios e maior estabilidade no emprego; os gestores, pelo aumento da produtividade e desempenho de seus subordinados; e os demais interessados, como acionistas, fornecedores e clientes, pelo resultado positivo da empresa, que por apresentar um quadro de colaboradores altamente competentes que possuem objetivos claramente definidos, produzem resultados positivos e geram mais valor para a empresa.

No entanto, conforme colocam Hartog *et al.* (2004), para que o sistema de gestão de desempenho proporcione esses resultados positivos, é preciso que os colaboradores percebam que está, de fato, também contribuindo para o seu desenvolvimento profissional. Os autores afirmam que esta percepção irá influenciar os comportamentos, que afetarão, por conseguinte, os desempenhos no trabalho. Considera-se, portanto, importante, estudar a percepção dos funcionários das organizações sobre a gestão de desempenho, bem como os fatores que podem influenciar essa percepção sobre a efetividade da gestão para o funcionário e para a organização.

CAPÍTULO 1 - Revisão teórica

1.1 - A gestão de desempenho

Muitas organizações estão atentas às transformações e à transformação sócio-econômica do mundo e, atualmente, observa-se que a competição está baseada na informação e na habilidade de explorar ativos intangíveis mais do que na habilidade de investir e gerenciar ativos físicos (KAPLAN e NORTON, 1996). Foi com este propósito que Kaplan e Norton (1996) criaram o conceito do *Balanced Scorecard*, um recurso que viria a complementar medidas financeiras com o critério de medir três perspectivas adicionais: clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem. Este processo apresenta uma maneira de ligar objetivos estratégicos de longo prazo e ações de curto prazo através da tradução da visão (ajuda o gestor a uniformizar a visão e estratégia da organização para todos os funcionários), da comunicação e integração de objetivos (permitindo que gestores comuniquem suas estratégias e as integrem aos objetivos individuais e departamentais), do planejamento (um dos maiores desafios dos gestores é integrar as diversas iniciativas de planejamento financeiro com os objetivos estratégicos) e do *feedback* e aprendizagem (dá a empresa a possibilidade de aprender e revisar processos focados para verificar se a empresa, o departamento e os funcionários atingiram seus objetivos financeiros orçados). O *Balanced Scorecard* monitora resultados e avalia a estratégia sob a perspectiva de um desempenho recente, permitindo que a empresa reveja e modifique suas estratégias refletindo o aprendizado em tempo real (KAPLAN E NORTON, 1996).

Embora este modelo tenha se mostrado bastante eficiente no gerenciamento de processos, alinhamento estratégico e alcance de metas e orçamentos, sua aplicação permite que seu foco fique somente na gestão do desempenho da empresa, e não se preocupa com o desenvolvimento do profissional e a orientação de carreira dos funcionários.

Hartog *et al.* (2004), no entanto, coloca a gestão de desempenho como um tema que surge de duas linhas de pesquisa:

- da avaliação de desempenho: os estudos que partem dessa abordagem tendem a colocar ênfase no processo de gerenciar as pessoas com base em indicadores mensuráveis de desempenho; dessa maneira, determinar o que é um bom desempenho e como mensurá-lo torna-se o aspecto central dessa abordagem;

- dos estudos que relacionam a gestão estratégica de pessoas a desempenho organizacional: essa abordagem parte do pressuposto de que o investimento em pessoas, por meio das práticas de gestão de pessoas deve levar a melhores resultados organizacionais e são inúmeros os estudos nesse campo de estudo (PFEFFER, 1994; HUSELID, 1995; DELERY e DOTY, 1996); esses trabalhos acabaram por definir práticas que levariam a melhores desempenhos e que foram denominadas Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (*High Performance Work Systems*).

Portanto, quando tratada sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas, a gestão do desempenho deixa de ter apenas foco em metas, avaliação, acompanhamento e revisão e reconhece que o desempenho das pessoas é, na verdade, o resultado da integração das práticas da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Portanto, as políticas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração, benefícios, comunicação e participação nas decisões etc. todas terão influência no desempenho das pessoas.

No entanto, os autores colocam que algumas dessas práticas têm maior impacto sobre o desempenho – avaliação do desempenho, *feedback*, *coaching*, compartilhamento de informação e remuneração - e que constituem o sistema de gestão do desempenho. Assim definido, passam a ter importância os aspectos mais *soft* da gestão de pessoas e não só os aspectos quantitativos, ou seja, a avaliação dos comportamentos, o *feedback*, o *coaching*; passa a ter importância, principalmente, o desenvolvimento profissional das pessoas, que se demonstra tanto no desenvolvimento de novas habilidades como na progressão da carreira.

Brandão e Guimarães (1999) afirmam que a gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas utilizadas para avaliação de desempenho humano nas organizações.

Os autores que discorrem sobre o tema reforçam ainda que a avaliação de desempenho humano é utilizada para avaliar o trabalho que o funcionário executa e que lhe é atribuído em função dos processos, objetivos e metas organizacionais. Para Brandão e Guimarães (1999), o surgimento da necessidade dos gestores estimularem os funcionários a adotarem ou reforçarem determinados comportamentos e condutas mais adequados aos interesses das organizações, fez com que a avaliação de desempenho fosse aperfeiçoada e evoluísse para o processo de gestão de desempenho.

No modelo de gestão de desempenho adotado por Brandão e Guimarães (1999) (Figura 1), são apresentadas três etapas integradas: planejamento, acompanhamento e avaliação, que compreende uma espécie de ciclo de gestão com fases seqüenciais e interdependentes. A etapa de planejamento diz respeito ao estabelecimento de metas e objetivos a serem alcançados, e as etapas de acompanhamento e avaliação estão ligadas pelo processo de *feedback*, e são nelas que os gestores buscam corrigir o curso de um determinada meta que esteja sendo cumprida ou de um comportamento não desejado na organização.

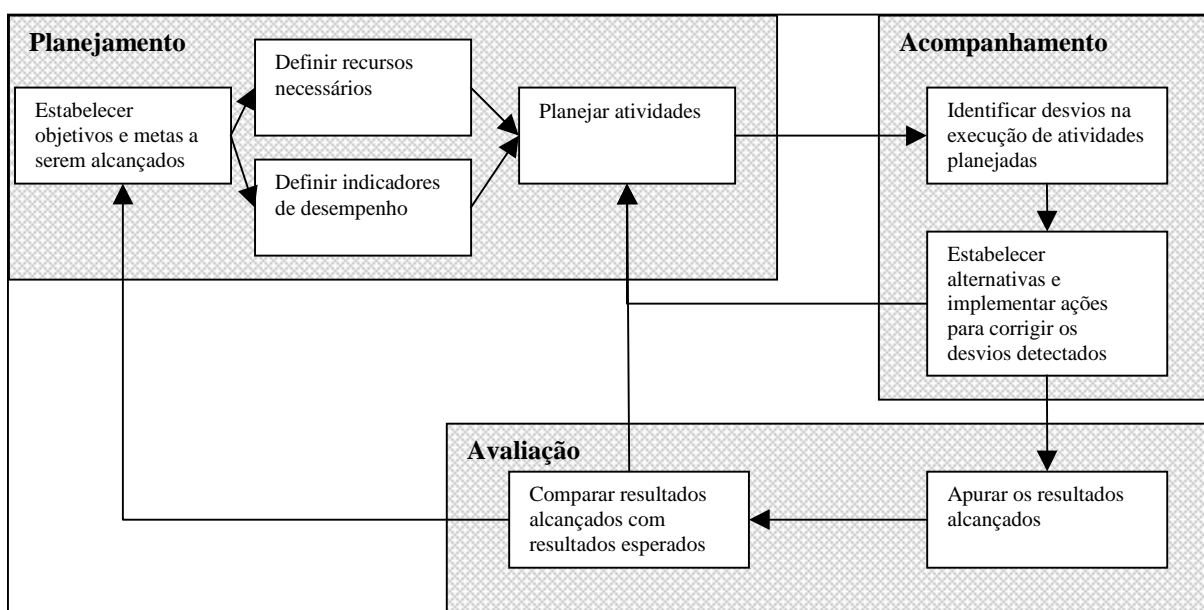


Figura 1: Etapas de um modelo integrado de gestão de desempenho

Fonte: Adaptado de Brandão e Guimarães (1999).

Para Luecke (2006), a gestão de desempenho é um sistema de gestão composto de diversas atividades que incluem definição de objetivos, observação de mudanças, *coaching*, motivação, avaliação e desenvolvimento do colaborador. Estas atividades, que envolvem chefes e subordinados são cíclicas e contínuas, conforme pode ser observado na figura 2:

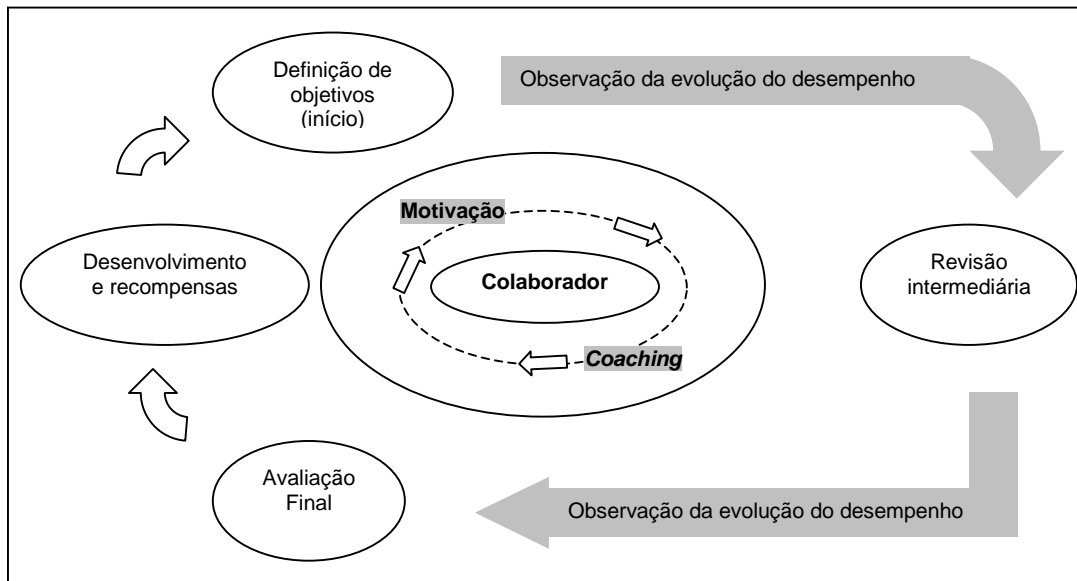


Figura 2: Sistema de gestão de desempenho

Fonte: Adaptado de Luecke (2006)

O ciclo de um sistema de gestão de desempenho se inicia com a definição de metas e objetivos. A evolução do desempenho é acompanhada pelos gestores de forma conjunta com os colaboradores. É feita uma revisão intermediária da evolução de tais objetivos combinados inicialmente, e é neste momento que, caso o colaborador não esteja conseguindo atingir o que foi definido como meta para cumprimento de seu trabalho, o gestor deve reorientá-lo e propor, juntamente com o colaborador, planos de ação para que consiga atingir a performance adequada. Geralmente, ao final de um período, é feita uma avaliação final que aponta se o colaborador executou suas atividades e atingiu seus objetivos, e assim considerar uma possível promoção, aumento salarial, pagamento de bônus. Seja qual for o resultado da avaliação, neste momento pode ser realizada uma orientação sobre o desenvolvimento de novas habilidades, de habilidades ainda não totalmente desenvolvidas e, conseqüentemente, sobre a evolução

da carreira do colaborador e definindo novos objetivos e iniciando, desta forma, um novo ciclo.

Conforme pode ser observado na figura 2, há também um outro aspecto no ciclo de gestão de desempenho que são a motivação e o *coaching* pelo gestor, que não seguem um fluxo linear e são utilizados de acordo com a necessidade do colaborador (LUECKE, 2006).

Para Armstrong (2000), a gestão de desempenho pode ser definida como um processo sistemático voltado para melhorar o desempenho organizacional através do desenvolvimento da performance de equipes e indivíduos. É um meio de conseguir melhores resultados da empresa, equipes e funcionários, entendendo e gerenciando o desempenho através da definição de objetivos planejados e acordados com os funcionários, e competências exigidas.

O autor afirma ainda que a gestão de desempenho é um processo planejado no qual os principais elementos são o acordo sobre os objetivos, a mensuração, *feedback*, o reforço positivo e o diálogo. Na gestão de desempenho há a preocupação em medir os resultados de forma a comparar o desempenho apresentado com as expectativas expressas como objetivos.

O processo de gestão de desempenho fornece contexto para conversas sobre desempenho, que envolve a revisão contínua dos objetivos atingidos e propostos, das exigências e dos planos. Neste processo há também a preocupação com os *inputs* e valores. Estes *inputs* são o conhecimento, as habilidades e os comportamentos exigidos para que se produzam os resultados esperados. Aquilo que precisa ser desenvolvido é identificado através do nível de desempenho já atingido através do uso efetivo do conhecimento, das habilidades e comportamento que sustentam os valores.

A gestão de desempenho deve focar no planejamento e melhora do desempenho futuro. Funciona como um processo contínuo e evolutivo, fornecendo a base para as discussões e diálogos entre os gerentes e os indivíduos sobre desempenho e necessidades de desenvolvimento e pode estar associada a reconhecimento e sistemas de

recompensas; porém, segundo Armstrong (2000), a maior contribuição e importância estão no aspecto do desenvolvimento do indivíduo.

Outras definições de gestão de desempenho são observadas no Quadro 1 abaixo:

Autor	Definição
Lockett (1992)	Desenvolvimento de indivíduos com competência e comprometimento, trabalhando para o alcance de objetivos significativos e compartilhados dentro de uma organização que apóia e encoraja realização destes.
Mohrman e Mohrman (1995)	Gestão de desempenho é a gestão do negócio.
Walters (1995)	É o processo de direcionar e apoiar as pessoas a trabalharem tão eficazmente e eficientemente quanto possível de maneira alinhada com as necessidades da organização.
Armstrong e Baron (1998)	É uma abordagem estratégica e integrada para entregar sucesso sustentável para as organizações, melhorando o desempenho das pessoas que trabalham nela e desenvolvendo as competências das equipes e indivíduos.

Quadro 1: Definições para gestão de desempenho.

Fonte: Adaptado de Armstrong (2000)

Armstrong e Baron (1998) enfatizam que a natureza estratégica da gestão de desempenho é focada no aumento da eficiência das organizações através da melhoria da performance dos seus funcionários e do desenvolvimento das capacidades de contribuição das equipes e dos indivíduos.

Ao analisar os diversos conceitos apresentados pelos autores citados, observa-se que em sua maioria conceituam a gestão de desempenho como um processo que está voltado principalmente para os interesses das organizações, ou seja, um processo de gestão focado na melhoria da eficiência das empresas por meio de orientação de comportamentos, conhecimentos e habilidades das pessoas que trabalham nestas organizações. Pode-se observar que a gestão de desempenho objetiva a evolução e

desenvolvimento do indivíduo, porém moldando-o para atingir os objetivos de aumentar o resultado da empresa.

Outros autores colocam os interesses dos indivíduos um pouco mais em evidência na definição da gestão de desempenho. Como Roberts (2001), por exemplo, que define a gestão de desempenho de maneira mais ampla, envolvendo os objetivos da organização, dos departamentos, das equipes, dos indivíduos, o uso de sistemas de avaliação de desempenho, estratégia de recompensas adequadas, treinamento e desenvolvimento, *feedback*, comunicação, *coaching*, planejamento de carreira individual, mecanismos para o monitoramento da eficiência dos sistemas de gestão de desempenho e a gestão cultural.

Nessa mesma linha, Hartog *et al.* (2004) notam que a gestão de desempenho implica no alinhamento de práticas de recursos humanos de modo que o desempenho e desenvolvimento do funcionário sejam melhorados, objetivando maximizar o desempenho organizacional. Para os autores, o processo de gestão de desempenho, claramente, envolve o gerenciamento dos esforços dos funcionários que são medidos pelos resultados desempenhados. Afirmam ainda que é bastante delicado e difícil determinar o que é uma boa performance e como os diferentes aspectos de um bom desempenho podem ser medidos, para definir um processo de gestão de desempenho efetivo.

Hartog *et al.* (2004), propõem um modelo conceitual de gestão de desempenho integrado às práticas de RH e que inclui a percepção dos indivíduos (figura 3).

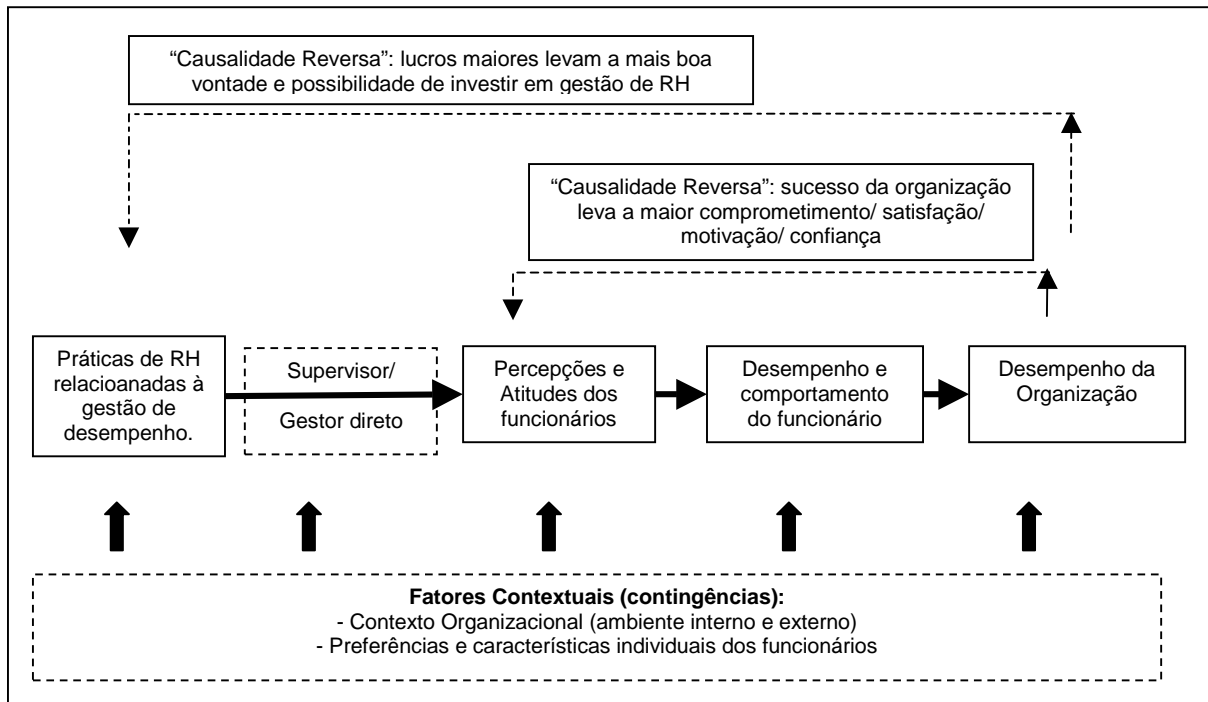


Figura 3: Modelo da relação entre gestão de RH e desempenho sob a perspectiva da gestão de desempenho.

Fonte: Adaptado de Hartog *et al.* (2004).

Como pode ser observado, o modelo desenvolvido por Hartog *et al.* (2004) propõe que há um impacto das práticas de RH relacionadas à gestão de desempenho nas percepções e atitudes dos funcionários. Propõe também que os gestores diretos têm um papel fundamental na implantação destas práticas e na percepção dos funcionários. Estas percepções e atitudes afetam o desempenho dos funcionários que, por sua vez, afetam o desempenho da organização. O que difere este modelo dos demais é o fato de apresentar a percepção dos funcionários, o efeito da causalidade reversa (descrito na figura 3) e o papel do gestor, de maneira destacada, como fatores decisivos para o sucesso do sistema de gestão de desempenho.

No modelo apresentado na figura 3, o gestor é o responsável por aplicar práticas de RH que influenciam a gestão de desempenho, e conseqüentemente, colocar em prática a própria gestão de desempenho. Aplicada a gestão de desempenho, espera-se que esta influencie as percepções e atitudes dos funcionários, que, por sua vez, comecem a agir e a se comportar de forma a influenciar o desempenho da organização.

A dinâmica do modelo apresenta o efeito da causalidade reversa de duas formas: a primeira ocorre quando se aplica a gestão de desempenho, que se consegue melhorar a performance da empresa, e com o sucesso organizacional, impactar as percepções e atitudes dos funcionários através de maior comprometimento com a organização, satisfação e confiança; a segunda ocorre quando a organização percebe o benefício de maiores lucros proveniente da aplicação da gestão de desempenho, e aumenta-se a possibilidade e desejo por novos investimentos em gestão de recursos humanos.

É importante que o gestor mantenha uma relação próxima a seus funcionários para conhecer suas intenções, desejos e motivações, de forma a conduzi-los a um melhor desempenho de suas funções. Portanto, o gestor deve ter habilidade para colocar em prática as ferramentas do sistema de gestão de desempenho. Segundo Hartog *et al.* (2004), a consistência, justiça e habilidade em usar tais ferramentas determinarão se geram efeitos positivos no comprometimento e desempenho dos funcionários.

A percepção dos funcionários como mostra o modelo de Hartog *et al.* (2004), interfere no desempenho das pessoas e, portanto, o sistema de gestão de desempenho é visto por elas como um sinal das intenções da organização para com seus funcionários. Como as pessoas possuem diferentes percepções sobre os eventos, a interpretação de um pode ser diferente da interpretação dos demais, e caso o sistema não esteja fortemente disseminado e reforçado pela cultura da organização ou ainda, se organização não for eficiente na transmissão da mensagem que deseja passar com a implantação de um sistema de gestão de desempenho e suas ferramentas, então todo o trabalho pode se transformar em mais uma política organizacional burocrática e sem aplicação para o desenvolvimento do indivíduo e da organização.

Percepções e reações diferentes para o que as organizações oferecem podem ser resultado de experiências passadas, crenças, comparações com outras organizações ou pelo tipo de vínculo empregatício (Hartog *et al.*, 2004). O que Guest (1999) notou é que pouquíssimas pesquisas focaram nas reações e percepções dos funcionários sobre a gestão de RH e que o impacto das práticas de RH no comprometimento e desempenho dos indivíduos depende da percepção e da avaliação das práticas pelos mesmos.

Para mostrar como a percepção dos funcionários é ponto importante para o processo de gestão de desempenho, vale apresentar algumas preocupações específicas deste processo sugeridas por Armstrong (2000). O indivíduo está envolvido direta ou indiretamente nas principais preocupações do processo de gestão de desempenho, como pode ser visto abaixo:

- Preocupação com o alcance dos resultados e com o impacto destes resultados no desempenho, com os processos utilizados para atingir este resultado e com as habilidades, conhecimentos e competências das pessoas para alcançar tais resultados;
- Preocupação com o planejamento para obter sucesso no futuro, ou seja, preocupação com a definição expectativas expressas como objetivos e planos de negócios;
- Preocupação com a medição dos resultados e com a revisão de metas através do progresso no alcance dos objetivos como base para próximas ações;
- Preocupação com a melhoria contínua está baseada na crença de que estabelecendo objetivos cada vez mais desafiadores em cada área da organização, e deixando claro qual é o patamar de eficiência da organização, da equipe e do indivíduo, será possível propiciar à empresa ganhos incrementais e um desempenho superior;
- Preocupação com o desenvolvimento contínuo: criação de uma cultura em que o desenvolvimento e aprendizado da organização e do indivíduo sejam processos contínuos;
- Preocupação com a comunicação, pois o processo de gestão de desempenho é baseado na comunicação entre gestores e funcionários para definição de metas e objetivos, alinhamento de expectativas, e valores, missão e objetivos da organização;

- Preocupação em satisfazer os interesses e necessidades dos *stakeholders* (acionistas, gestores, funcionários, clientes, fornecedores e o público), e com suas necessidades e interesses dentro da organização. Os funcionários são tratados como parceiros, eles têm seus interesses respeitados e procuram ouvir suas opiniões;
- Preocupação com quatro princípios éticos: respeito pelo indivíduo, respeito mútuo, procedimentos justos e transparência nas decisões.

Após concluir as principais preocupações no processo de gestão de desempenho, serão detalhados os elementos que compõem o processo de gestão de desempenho, tomando-se por base o modelo adaptado de Luecke (2006), apresentado na figura 2 (página 16).

1.2 - O papel do gestor

Os gerentes são responsáveis por colocar a gestão de desempenho em prática, e assim afetam a percepção, o comprometimento, a motivação e a confiança dos funcionários (Hartog *et al.*, 2004).

Anthony *et al.* (1996, p. 17) sugerem que “todos os gerentes devem ser vistos como gerentes de recursos humanos”. Os gerentes são vistos como responsáveis pela utilização eficiente e eficaz de seus subordinados, “e cada vez mais capazes de resolver problemas de pessoas” (LACOMBE E TONELLI, 2001, p. 161).

Para Hartog *et al.* (2004) a congruência, a persistência, a justiça, e a habilidade em utilizar as ferramentas de gestão de pessoas, como por exemplo, *coaching*, *feedback*, reuniões de troca de idéias, condução de avaliações de desempenho, determinarão se tais práticas, de fato, geram efeitos positivos no comprometimento e desempenho do funcionário. Os autores ressaltam que os gerentes deveriam definir objetivos desafiadores ainda que atingíveis, avaliar o desempenho e dar *feedback*. Eles avaliam a possibilidade de desenvolvimento para os funcionários e estimulam um clima onde o

desempenho é enfatizado. Assim, a habilidade dos gerentes em executar estas tarefas, assim como sua relação com os diferentes funcionários, terá um papel importante no sucesso da gestão de desempenho.

Lindbom (2007) observa que a promoção de pessoas que apresentam bom desempenho dentro das empresas a posições que exijam gerenciamento de pessoas, muitas vezes, não leva em conta a habilidade de orientar as pessoas, praticar *coaching*, e gerenciar equipes. No entanto, estas habilidades são essenciais e contribuem para a execução de tarefas, a orientação sobre comportamentos esperados e sobre o encareiramento profissional; dessa maneira, este gestor irá criar um clima satisfatório e propício ao desenvolvimento e crescimento do negócio.

No entanto, estudos indicam que os gestores não têm tempo e também muito pouca ou nenhuma preparação para realmente se dedicarem ao desenvolvimento dos funcionários (LINDBOM, 2007). O autor cita ainda uma pesquisa realizada em uma grande empresa de telecomunicações, onde foi encontrado que: apenas 10% do tempo deles era utilizado para realizar *coaching* e orientar seus funcionários. O mesmo grupo de gestores respondeu que de 70% a 80% do tempo era utilizado com resolução de problemas e com a realização de trabalhos, mesmo sabendo que estas não eram suas principais responsabilidades.

Uma forma de os gestores aprenderem a lidar com as novas responsabilidades seria realizar uma preparação que poderia ser conduzida por gestores mais experientes ou profissionais de recursos humanos, para orientá-los em como aplicar o processo de gestão de desempenho e extrair, através de suas práticas, um melhor aproveitamento dos funcionários para a execução das atividades e oferecer ao indivíduo subsídios para o desenvolvimento profissional.

Gestores preparados para aplicarem os processos de gestão de desempenho poderiam contribuir para melhorar a percepção dos funcionários sobre este processo. Utilizar as práticas de gestão para o acompanhamento das pessoas, é uma maneira tornar o processo presente no dia a dia dos funcionários. Portanto, observa-se na literatura que o papel do gestor é fundamental para o sucesso da gestão de desempenho.

1.3 – Objetivos e Metas

A estratégia bem estruturada ordena, integra e aloca recursos, capacidades e competências da empresa (HITT *et al.*, 2003). Quando uma empresa possui uma estratégia bem definida, torna-se mais fácil definir metas para os diferentes setores da empresa e conseqüentemente atribuir objetivos ao cotidiano dos funcionários.

Segundo Armstrong (2000), as metas definem os resultados que as pessoas devem atingir para cumprir suas atividades e objetivos propostos para desenvolver seus projetos e sua carreira dentro da empresa dentro de um determinado período de tempo. É através de metas bem definidas que é possível realizar uma boa avaliação de desempenho e recompensar funcionários por realizações e demonstrações de evolução da capacidade de executar suas atividades de maneira independente.

Objetivos bem definidos, para Armstrong (2000), são aqueles que apresentam consistência com os valores e objetivos da organização, que são claros e bem definidos e utilizam palavras positivas para descrevê-los, que são desafiadores para estimular o desempenho fora do padrão e para encorajar uma evolução, que são mensuráveis tanto de forma quantitativa como qualitativa. Os objetivos devem ser realizáveis de acordo com a capacidade dos indivíduos, devem ter um prazo para o seu cumprimento, relacionar com trabalho em equipe e, além disso, devem estar acordados entre o gestor e o funcionário de forma que não receba como uma imposição e, sim, que se sinta dono de suas metas.

Para Luecke (2006), há de se ter cuidado ao definir metas para não confundir com as atividades diárias dos funcionários. Atividades mostram como as pessoas utilizam seu tempo durante o trabalho, enquanto objetivos descrevem os resultados buscados pelas pessoas. Há pontos em comum na caracterização dos objetivos de Luecke (2006) e Armstrong (2000), sendo um deles que os objetivos devem ser reconhecidos como importantes, claros, escritos em termos específicos, mensuráveis e colocados dentro de um contexto de tempo, alinhados com a estratégia organizacional, alcançáveis, porém desafiadores e apoiados por recompensas apropriadas.

Para Luecke (2006), há muitas vantagens quando se determinam metas aos funcionários: foco no trabalho, tempo, integração de equipes, entre outras. As metas definem as ações que direcionaram o trabalho diário das pessoas de uma empresa, e com isso, elas ganham foco para realizar as atividades que são mais relevantes para a empresa, consequentemente têm seu tempo otimizado durante a execução do trabalho. Outro benefício que se pode obter com objetivos e metas pré-estabelecidos e alinhados com a estratégia da empresa é o fato de poder compartilhar tais objetivos entre as equipes, fazendo com que tarefas que dependem de mais de uma área para ser entregues, ganhem mais agilidade e integração entre as partes para a execução das tarefas, gerando maior colaboração entre as pessoas da mesma equipe e de outras equipes.

Os objetivos devem ser determinados de maneira que os objetivos dos diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa estejam alinhados. Para definir um objetivo para um funcionário, é preciso conhecer os objetivos estratégicos da organização, e tais objetivos devem ser decompostos entre as unidades de negócio de forma que possa ser atingido atribuindo a cada área sua responsabilidade por cooperar com a estratégia que orienta o desenvolvimento da organização. Uma vez definido o objetivo da unidade de negócio, os funcionários destas áreas poderão ter seus objetivos determinados de forma a garantir o alinhamento completo dos objetivos dentro da organização com a estratégia principal desta.

Para Luecke (2006), parece bastante claro e lógico que a definição dos objetivos deve seguir o processo *top-down*, de cima para baixo. O verdadeiro poder dos objetivos definidos em cascata é o alinhamento com os grandes objetivos da organização. Todos os funcionários devem entender seus objetivos, como as atividades definidas contribuem para atingir os objetivos da unidade de negócio e como as atividades da unidade contribuem para o objetivo estratégico da empresa (ver Figura 4).

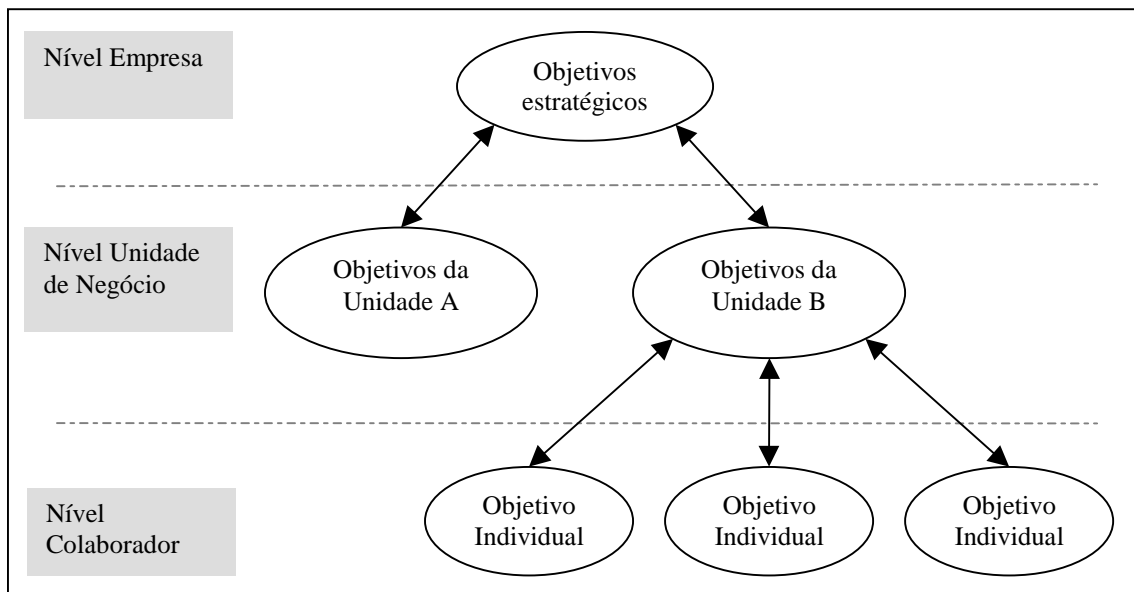


Figura 4: Alinhamento dos objetivos de cima para baixo.

Fonte: Adaptado de Luecke (2006)

Para Armstrong (2000), o processo de definição de objetivos em cascata não deve ser considerado somente de cima para baixo (*top-down*), pois as pessoas, em cada um de seus níveis, devem ter a oportunidade de indicar como podem contribuir com o alcance dos objetivos da equipe e da unidade de negócio. Esta é uma forma de definir objetivos de baixo para cima, é a visão dos funcionários sobre como eles acreditam que podem atingir os grandes objetivos da empresa. Este tipo de ação pode tornar os funcionários mais comprometidos com o negócio e com a estratégia da empresa, uma vez que se sentirão mais responsáveis pelo cumprimento das metas. Para o autor, a integração é alcançada assegurando que todos estejam atentos aos objetivos da organização, da área e da equipe e contribuam de maneira específica para alcançá-los.

1.4 - Motivação

Outro importante elemento do sistema de gestão de desempenho é a motivação. É importante ressaltar que se trata de um tema extremamente complexo e controverso, mas que neste trabalho será tratado apenas como um pano de fundo, uma vez que é um dos conceitos importantes para a gestão de desempenho, conforme modelo apresentado na figura 2 (página 16). Neste modelo, a motivação funciona como um vetor que impulsiona o desempenho dos funcionários. É papel dos gestores estarem sempre atentos em relação ao alinhamento das metas e objetivos e às necessidades dos

funcionários. Algumas vezes mesmo que os objetivos estejam claros, o indivíduo pode não se interessar pelo desafio que lhe é apresentado, e então, ele não o fará ou não colocará empenho na execução.

Segundo Archer (1978), a motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo – uma necessidade, por definição. Por outro lado, um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. O autor reforça que as necessidades são energizadores do comportamento e que os reais determinantes do comportamento são os fatores de satisfação e contra-satisfação, portanto, a motivação é a energia que está presente em todo o comportamento, mas não é a presença da motivação que determina que o desempenho seja positivo, mas sim a presença de algum grau de satisfação.

Herzberg (2003) identifica dois tipos de necessidades humanas, aquelas que provêm da natureza do ser humano, um *drive* que busca evitar os sofrimentos causados pelo ambiente, adicionalmente àqueles aprendidos e que se tornam condicionados às necessidades biológicas. Um exemplo dado por Herzberg é a fome que torna necessária a ação de ganhar dinheiro, e então o dinheiro se torna um *drive* específico.

O outro tipo de necessidade está relacionada à característica única do ser humano de realizar, e através da realização há o crescimento psicológico. O estímulo para a necessidade do crescimento são atividades que induzem o crescimento, um exemplo é o próprio conteúdo do trabalho. Enquanto que o estímulo para um comportamento que evitaria o sofrimento está relacionado ao ambiente de trabalho. Os fatores de crescimento ou motivadores que são intrínsecos ao trabalho são: a realização, reconhecimento pela realização do trabalho, o trabalho em si, responsabilidade e promoção de cargo (crescimento profissional). Os fatores higiênicos, aqueles que evitariam a insatisfação, que são extrínsecos ao trabalho são: as políticas e a administração da empresa, relações interpessoais, supervisão, condições do trabalho, salário, status e segurança. Pesquisas realizadas (HERZBERG, 2003) mostram que os motivadores são a principal causa de satisfação e os fatores higiênicos, as principais causas de insatisfação no trabalho.

A satisfação e o comprometimento afetam o desempenho das pessoas na execução das atividades. Conhecendo aquilo que é valorizado pelas pessoas, suas necessidades e seus anseios, o gestor pode conduzi-lo ao seu objetivo, garantindo assim maior satisfação do funcionário, e conseqüentemente um bom desempenho de sua função. É possível alinhar as metas do trabalho, ao alcance destes aspectos de interesse do indivíduo através de sistemas de recompensa, e assim, extrair o maior desempenho durante a execução do trabalho. Este alinhamento não é uma tarefa simples e, conforme mencionado por Luecke (2006), há três dificuldades quando se mede performance: (1) há medidas de desempenho, como receita de vendas e lucros, que são resultado de fatores controláveis (empenho na execução do trabalho) e não controláveis (adversidades do sistema, da economia); (2) algumas metas e atividades são fáceis de medir mas outras nem tanto (por exemplo, cordialidade no atendimento); (3) há interdependência do resultado, como por exemplo, isolar o efeito de uma pessoa na execução de um trabalho quando este é realizado em equipe.

1.5 - Coaching

Coaching é definido como um “processo para equipar as pessoas com ferramentas, conhecimentos, e oportunidades que elas precisam para se desenvolver e se tornarem mais efetivas” (PETERSON E HICKS, 1995, p. 41). Nos primeiros estudos sobre os papéis gerenciais (MACE e MAHLER, 1958; MINTZBERG, 1973), o *coaching* foi primeiramente visto como uma técnica que os gerentes podiam utilizar para corrigir falhas no desempenho das tarefas dos funcionários. Recentemente, o *coaching* também passou a ser visto como algo que ajuda, ensina e desloca as pessoas de um desempenho excelente para o ápice do desempenho (FELDMAN, 2001).

Em uma visão mais didática, *coaching* é um processo interativo através do qual, gestores buscam corrigir falhas no desempenho, ensinar habilidades, transmitir conhecimentos e repassar valores e comportamentos esperados no trabalho (LUECKE, 2004). Luecke (2004) ressalta que o *coaching* pode ajudar os funcionários em outros aspectos de desempenho como, por exemplo, a eliminação de falhas de desempenho, superação de obstáculos pessoais, descoberta de novas habilidades e competências,

preparação para novas responsabilidades, mais motivação e gerenciamento pessoal mais efetivo.

Este processo depende de colaboração e é baseado em três componentes: ajuda técnica, apoio pessoal, e desafio individual. Além disso, estes três elementos do *coaching* são sustentados pelo vínculo emocional entre o *coach*/gestor e o *coachee*/funcionário, como pode ser observado na figura 5 (LUECKE, 2004a).

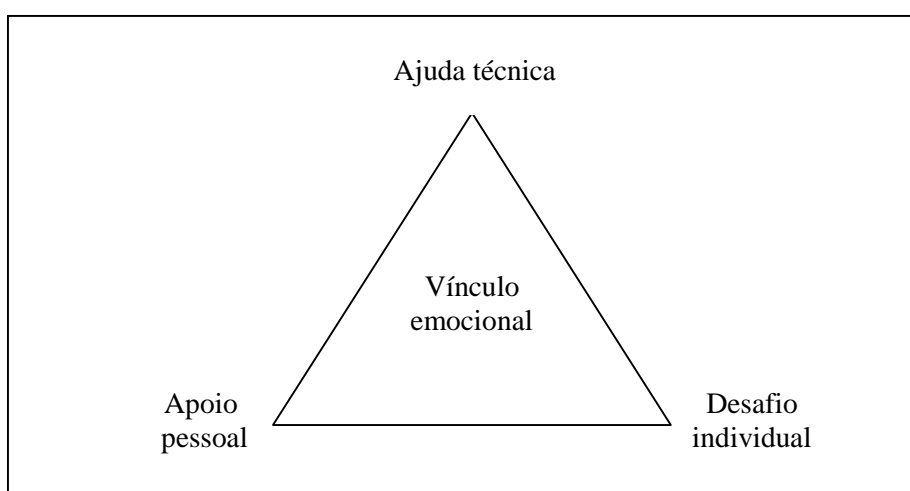


Figura 5: Os elementos para um *coaching* de sucesso.

Fonte: Adaptado de Luecke (2004)

Tem sido dito que, o *coaching* é uma das ferramentas mais poderosas para melhorar o desempenho das pessoas e das equipes em uma organização. Envolve um estreitamento da relação entre gestores e funcionários, possibilitando que ambos conheçam melhor suas necessidades, dificuldades, desejos, ambições pessoais e profissionais, ou seja, é através do relacionamento próximo que o gestor poderá cooperar para que o funcionário melhore seu desempenho e atinja seus objetivos. O gestor que estiver praticando *coaching* com sua equipe deve apontar o que devem fazer para obter um bom desempenho, deve direcionar os funcionários para as atividades em que possam obter um melhor aproveitamento das suas habilidades e conhecimentos.

O *coaching* parece ótimo na teoria, mas é bastante difícil colocá-lo em prática. É preciso que haja uma visão clara de onde se quer chegar, um sentimento de confiança entre as partes, uma boa comunicação, bastante otimismo e, principalmente, o interesse

do gestor em contribuir para o desenvolvimento do funcionário e este, em ser ajudado em seu desenvolvimento.

O *coach*, a pessoa que se dispõe a orientar um funcionário, deve fazer o papel de um facilitador. Ele deve estar interessado no desenvolvimento do funcionário, deve ter tempo e disposição para investir nas sessões de *coaching*, além de estar interessado em tudo que a pessoa esteja fazendo, por isso, muitas vezes o *coach* é o próprio gestor. O *coach* deve ter sensibilidade para entender além das habilidades dos funcionários, deve entender seus valores, percepções, dúvidas em relação ao seu desenvolvimento profissional. As conversas devem ser ampliadas para o âmbito profissional de maneira ampla e não somente para questionamentos e dúvidas sobre desenvolvimento de competências.

O *coach* é uma pessoa que deve saber ouvir, observar e adequar sua abordagem de forma personalizada a cada pessoa que está recebendo o *coaching* (WRIGHT, 2005). Para que o *coaching* possa contribuir para um bom desempenho profissional, o funcionário precisa estar aberto ao diálogo, expor sua percepção sobre o processo de gestão de desempenho e sua motivação pelo trabalho.

Não há um processo único para aplicação do *coaching*, existem variações na forma como o *coaching* é conduzido, mas podemos citar algumas etapas básicas para a aplicação do *coaching*: (1) coleta de informações, (2) *feedback*, (3) *coaching*, (4) avaliação (FELDMAN e LANKAU, 2005). Este procedimento é o que comumente é praticado por especialistas da prática chamada *coaching* executivo, mas que será utilizado neste estudo para explicar e estruturar as etapas de um processo de *coaching* entre gestores e sua equipe.

A primeira etapa, coleta de informações, foca na busca do embasamento para o *coaching* e na definição dos pontos de desenvolvimento da pessoa. Em um primeiro momento, é necessário desenvolver uma relação com a pessoa que será orientada, compartilhar expectativas sobre o *coaching*, comportamento durante a sessão e confidencialidade (FELDMAN, 2001). Num segundo momento, dá-se início à coleta de informações que pode ser através de entrevistas e pesquisas realizadas com a equipe de trabalho, parceiros, superiores diretos, e também através de conversas com o próprio

orientando sobre tópicos relacionados ao trabalho, conhecimentos gerais, assuntos e valores pessoais.

A segunda etapa é o *feedback*. Neste caso, o *feedback* é especificamente sobre as informações coletadas na etapa anterior. O papel do *coach* neste momento é dar apoio ao indivíduo para entender o resultado do *feedback* capturado nas pesquisas e entrevistas, ajudando-o a entender suas forças e pontos de melhoria. Normalmente, nesta etapa, quem recebe o *feedback* pode demonstrar alguma resistência e o *coach* deve ajudá-lo a interpretar e analisar as informações, traçando um plano de ação para os pontos críticos (LONDON, 2002).

A terceira etapa são as sessões de *coaching* propriamente ditas. Nesta fase, o *coach* monitora e reforça as atividades para o seu desenvolvimento, altera planos já traçados e discute maneiras de derrubar barreiras para propiciar a mudança (FELDMAN, 2001).

A última etapa seria a de avaliação, que ocorre após as sessões de *coaching* se encerrarem. O *coach*, juntamente com a pessoa orientada, coleta informações sobre experiências vividas após as sessões e que puderam ser aplicadas, as ações aprendidas nas sessões e como estas afetaram a efetividade das ações e decisões tomadas na organização (LONDON, 2003).

O *coaching* para os funcionários tornará o trabalho do gestor/*coach* muito mais fácil. Isto porque, este processo ajudará a solucionar problemas de desempenho dos funcionários, a desenvolver habilidades das pessoas, aumentar a produtividade, desenvolver sucessores dentro da empresa, melhorar a satisfação e retenção de funcionários e criar uma cultura ou ambiente agradável e positivo no trabalho (LUECKE, 2004a).

1.6 - Feedback

O *feedback*, conforme mencionado anteriormente, é uma parte fundamental do processo de *coaching*. É o processo de dar e receber informações sobre o andamento do

desempenho do funcionário ou do desempenho de alguma atividade específica realizada por ele.

A gestão de desempenho apresenta oportunidades de aprendizado durante todo o processo (ARMSTRONG, 2000). As atividades definidas com as pessoas durante o processo de gestão de desempenho oferecem oportunidades de aprendizagem e o gestor tem a obrigação de alertar os funcionários sobre isto e apoiar o aprendizado diário. Geralmente, este papel do gestor é feito através de *feedback*. A orientação durante o *feedback* deve ajudar o funcionário a entender como enfrentar o desafio e quais as habilidades e conhecimentos devem ser desenvolvidos ou aprofundados para a realização das atividades.

Para Armstrong (2000), a orientação pode ser fornecida questionando sobre o que as pessoas precisam saber ou serem capazes de fazer para atingir e entregar esta tarefa ou meta, deixando-as livres para atuar de forma autônoma, mas estando por perto quando necessário.

A técnica do *feedback* evoluiu de um modelo de avaliação de mão única, no qual o gestor avaliava os pontos fortes e fracos do funcionário, de forma unilateral, para um modelo de avaliação bilateral, em que o gestor e o funcionário discutem o desempenho do funcionário e mais recentemente, a evolução segue para o modelo de avaliação 360°, que utiliza a visão de diversos pares, parceiros, clientes e fornecedores para a avaliação de desempenho do funcionário (EDWARDS e EWEN, 1996).

Luecke (2006) propõe algumas dicas que influenciam positivamente a recepção do *feedback* pelos funcionários. Ao dar um *feedback*, o gestor deve procurar não focar somente nas críticas ou na baixa performance do funcionário, precisa apresentar fatos que foram realizados corretamente para exemplificar aquilo que é esperado do outro na realização de uma determinada atividade. Outro ponto importante é que o gestor deve priorizar aquilo que será apontado no *feedback*, dando preferência àquelas atitudes que podem se repetir futuramente, criando oportunidade para que o funcionário possa atuar da forma que lhe foi explicado que seria o mais adequado. Não deixar passar muito tempo entre o comportamento observado ou atividade realizada e o *feedback* é também essencial para não correr o risco da falha acontecer novamente antes do *feedback*,

prejudicando o desempenho ou reputação do funcionário perante colegas ou superiores. Durante a conversa de *feedback*, o gestor deve ser objetivo e específico, apontando o fato e apresentando exemplos para ilustrar as ocorrências que estão ou não de acordo com o que é esperado pela organização. Finalmente, ambos, gestor e funcionário, devem dedicar atenção exclusiva ao processo de *feedback*, procurando saber se o outro está compreendendo e sendo compreendido.

Existem várias formas, técnicas e métodos para se aplicar o *feedback*. Um exemplo é o *feedback* construtivo, a forma mais rápida e fácil de melhorar o desempenho e construir uma forte relação dentro do trabalho (MCLOUGHNEY, 2007). McLoughney (2007) apresenta uma técnica de *feedback* chamada BEST, método prático de dar *feedback* necessário para as pessoas, seja no dia a dia ou em fase de revisão de metas e avaliação de desempenho. A proposta da prática BEST é a abertura em quatro níveis:

1) Comportamento (*Behaviour*): o *feedback* deve ser focado no comportamento do indivíduo e não em sua personalidade, a conversa deve ser objetivo, e se dar sobre comportamentos que aconteceram de fato, com a reunião de evidências de baixo desempenho para ilustrar;

2) Estabeleça o impacto (*Establish Impact*): é necessário durante o *feedback* que o gestor estabeleça o impacto que o comportamento específico daquele funcionário causa na equipe ou na empresa;

3) Soluções (*Solutions*): esta etapa deve ser iniciada após certificar-se que ele tenha entendido perfeitamente os fatos apresentados. Focando no comportamento e nos resultados esperados para o futuro. É importante lembrar a pessoa que recebe o *feedback* que ela é a responsável pelo seu próprio desempenho e, por isso, ao apresentar as soluções é interessante a participação do funcionário que pode contribuir com a elaboração do plano de ação e das estratégias para o seu desenvolvimento;

4) Tempo (*Timeframe*): No diálogo do *feedback* o gestor deve se mostrar preocupado com a recuperação do comportamento e desempenho do funcionário e, portanto, determinar um prazo para a execução do plano definido.

O gestor deve procurar saber o quanto conseguiu ser claro na exposição dos fatos e perceber a receptividade do funcionário para o ponto, incluindo mais esclarecimentos caso seja necessário. A percepção do funcionário sobre o *feedback* é importante para o gestor ratificar o entendimento do ponto abordado e para perceber saber se foi entendido pelo funcionário como um ato de contribuição ao seu desenvolvimento profissional ou pessoal.

Não existe uma única forma de aplicar o *feedback*, o gestor deve ter a sensibilidade para entender qual a melhor forma de alertar seus funcionários sobre um baixo desempenho ou para reconhecer um esforço extraordinário. As pessoas reagem de diferentes maneiras a observações sobre suas atitudes e comportamentos, portanto é função do gestor aplicar a técnica que melhor informe seu funcionário sobre o andamento do trabalho, seus comportamentos, e impactos em seu crescimento profissional e pessoal.

1.7 - Avaliação de Desempenho

Uma importante etapa do processo de gestão de desempenho é a avaliação. Fletcher (2001, p. 473) define a avaliação de desempenho como “uma atividade através da qual as organizações procuram avaliar os empregados e desenvolver suas competências, aumentar sua performance e distribuir recompensas”.

Segundo Luecke (2004), a avaliação de desempenho é um método formal para determinar quão bem uma pessoa está agindo em relação às metas combinadas. O objetivo principal, para o autor é comunicar objetivos pessoais, encorajar a boa performance e corrigir o desempenho ruim. Geralmente, a avaliação é realizada anualmente, com acompanhamentos periódicos à medida que sentir-se a necessidade.

A avaliação de desempenho é o momento mais esperado da gestão de desempenho, pelos bons funcionários, porque sabem que receberão elogios de seus chefes. Contudo, a maioria dos funcionários aguarda a avaliação de desempenho com

apreensão, com medo de receberem uma nota ruim por não terem atingido a meta ou por um desvio de comportamento (LUECKE, 2004b). É nesta etapa que os funcionários obtêm *feedback* sobre o comportamento e sobre a maneira que vêm desempenhando suas funções para atingir os objetivos estipulados inicialmente, e também, é neste momento que o gestor dá seu parecer formal sobre o desempenho geral que pode sinalizar um avanço em sua carreira ou um alerta sobre possíveis desvios.

Não há uma regra definida para realizar uma avaliação de desempenho, mas Luecke (2004b) afirma que, geralmente, este processo acarreta em oito passos básicos:

1- Preparação: assim como em qualquer atividade, é preciso se preparar. Em uma avaliação de desempenho é necessário fazer uma reflexão sobre o que aconteceu nos meses que se passaram. Uma forma do funcionário se preparar para a avaliação é incentivando a realizar uma auto-avaliação, que também contribui para que o gestor obtenha uma perspectiva diferente sobre o trabalho do funcionário.

2- Condução do encontro: crie um clima de parceria desde o início. Explique os motivos do encontro da avaliação de desempenho ressaltando os benefícios para ambas as partes. Isto irá preparar as partes psicologicamente para o diálogo. Neste momento, o funcionário deve falar sobre sua auto-avaliação, isso ajudará o gestor a entender o ponto de vista do funcionário.

3- Identificação de falhas no desempenho: se na avaliação for encontrada uma defasagem entre a meta do funcionário e o seu desempenho atual, faça deste fato o foco da discussão e do *feedback*.

4- Identificação da raiz do problema: identificando a raiz do problema, na maioria das vezes, criará uma atmosfera de objetividade na qual ambos, funcionário e gestor, poderão contribuir positivamente, sem que haja ataque ou defesa de nenhuma das partes. Ao invés disso, haverá um trabalho conjunto para endereçar o problema a uma solução apropriada.

5- Planejamento da solução para as falhas: nesta etapa o gestor deve se certificar que o funcionário reconhece as falhas e entende a importância de corrigi-las. O gestor

deve deixar o funcionário desenvolver seu próprio plano de melhoria, fazendo com que se sinta responsável e comprometido com a solução. Após a conclusão pelo funcionário, o gestor deve contribuir com idéias e propostas que fortaleçam o plano. Caso o funcionário não tenha uma proposta, o gestor deve ser mais ativo no desenvolvimento do plano.

6- Revisão dos objetivos: neste momento, é esperado que o gestor e o funcionário reexaminem os objetivos estabelecidos para o próximo período. Envolver o funcionário no processo de revisão de objetivos garante maior comprometimento para a execução destes novos objetivos. O gestor deve se certificar que o funcionário é capaz de assumir e entende a importância dos novos desafios, e deve deixar claro de que forma será acompanhado o seu desempenho sobre os novos objetivos.

7- Registro do encontro: é importante documentar a reunião, os pontos principais e o resultado da discussão.

8- Acompanhamento: o gestor deve combinar com o funcionário, quando serão feitas as sessões de acompanhamento para monitorar o progresso da pessoa quanto ao desempenho para execução dos novos desafios colocados para ela. Alguns funcionários podem demandar mais tempo de acompanhamento e outros menos, e são nestes encontros que há a oportunidade para realizar o *coaching*.

Para Luecke (2006), a avaliação de desempenho é um método formal para avaliar quão bem um funcionário está conseguindo atingir seus objetivos. Após a definição de metas e objetivos, de uma série de observações da evolução do desempenho e comportamento dos funcionários, são feitas avaliações intermediárias e ao final de um ciclo é preciso realizar a avaliação final.

A avaliação tem como objetivo comunicar objetivos pessoais, motivar a boa performance, fornecer *feedback* construtivo, e definir um plano de desenvolvimento (LUECKE, 2006). A avaliação ainda ajuda a focar em objetivos e desempenho esperados que afetam aumentos salariais, mérito e promoções. Além disso, a avaliação pode contribuir para proteger a empresa de processos judiciais abertos por funcionários

demitidos que alegam não ter sido avisados ou orientados sobre o desempenho que motivou sua dispensa.

Independentemente da capacidade de julgamento do gestor, segundo Luecke (2004), se a avaliação for favorável, ajuda a satisfazer as necessidades de competência e sucesso psicológico dos indivíduos. Entretanto, se a avaliação for ruim, os indivíduos se sentem fracassados e têm dificuldade para aceitar o *feedback*.

A percepção dos funcionários sobre a avaliação fica completamente distorcida caso o *feedback* não seja aquele que estivessem esperando. Luecke (2004) diz que quando um indivíduo demanda *feedback*, esperam escutar aquilo que têm como certo sob seu ponto de vista. Isto se agrava quando promoções e recompensas estão atreladas à avaliação.

Uma alternativa a este tipo de comportamento, conforme já apresentado nas etapas da avaliação de desempenho, é pedir que façam e entreguem uma auto-avaliação ao gestor antes de irem para a conversa final, pois desta forma o funcionário pode de forma crítica analisar todos os pontos de sua avaliação de desempenho e, talvez, minimizar a distância entre seu resultado e de seu gestor. Já o gestor, de posse da avaliação do funcionário, poderá comparar os resultados e preparar um *feedback* com base nas duas percepções, facilitando o entendimento por parte do indivíduo.

Geralmente, quando acontece a avaliação de desempenho pode haver uma mudança da percepção do funcionário sobre o processo de gestão de desempenho, pois os indivíduos são avessos a críticas e comentários não favoráveis. No entanto, quando o gestor possui uma atuação freqüente de *coaching* com o funcionário e quando há uma relação de confiança e apoio entre as partes, dificilmente haverá surpresas na avaliação final, tornando o processo uma mera revisão de assuntos já discutidos anteriormente (LUECKE, 2004b).

Para Armstrong (2000), avaliar requer a habilidade para julgar o desempenho, e para se ter um bom julgamento é preciso estabelecer regras claras, considerar evidências relevantes e evitar a projeção, que é atribuir o erro de uma pessoa a outra. Além disso, o autor aponta a existência de algumas possíveis fraquezas no processo de avaliação de

desempenho: (1) diferentes gestores avaliarão a mesma pessoa diferentemente, a menos que seja feita uma moderação entre a visão dos gestores. Isto porque gestores avaliam a mesma pessoa a partir de diferentes parâmetros ou, algumas vezes, tomam uma habilidade ou comportamento, seja positivo ou negativo, como padrão e concluem uma avaliação toda sobre este aspecto; (2) alguns gestores têm pouco conhecimento sobre o funcionário ou a atividade e, por isso, têm pouca percepção sobre a realidade; (3) a seletividade é outra falha que pode ocorrer durante a avaliação de desempenho, que nada mais é do que o gestor avaliar a pessoa somente pelos aspectos que deseja ver e não por todas as competências desenvolvidas e trabalhos feitos pela pessoa; (4) má interpretação; (5) subjetividade, quando o gestor emprega em seu julgamento observações que não são objetivas, pontos de vista que podem divergir da percepção do funcionário e que, sem exemplos reais, acabam pondo em dúvida a validade da avaliação.

1.8 – Visão geral

Embora o assunto gestão de desempenho seja reconhecidamente importante e bastante discutido nas empresas, a revisão teórica realizada para este trabalho identificou que os estudos, em geral, tanto acadêmicos como gerencialistas tratam o tema de forma pouco integrada e prescritiva, ou seja, os subtemas – definição de metas, *coaching*, *feedback*, avaliação de desempenho, etc – são pesquisados separadamente. Ademais, alguns temas parecem ter mais atenção de pesquisa do que outros, como por exemplo, o *feedback* e a avaliação de desempenho.

Outro aspecto verificado foi que os autores dos artigos pesquisados para realização deste estudo, não se preocuparam ou não tiveram a intenção de direcionar seus trabalhos para avaliar a visão do indivíduo sobre o processo de gestão de desempenho. Apesar disso, em sua maioria, as definições sobre gestão de desempenho consideram que há uma relação entre a eficiência da organização e o comprometimento dos indivíduos, porém tendem a focar na visão gerencial e raramente avaliam a perspectiva dos indivíduos. Assim, há a possibilidade de a percepção dos indivíduos afetar a efetividade do processo de gestão de desempenho, conforme colocam Hartog *et al.* (2004).

Nas pesquisas lidas para embasar este estudo, nenhum autor se preocupou em mostrar como a percepção dos funcionários das empresas sobre a gestão de desempenho pode influenciar a eficiência do sistema, e conseqüentemente, a capacidade deste em contribuir para a eficiência da organização.

Com a implantação das práticas de RH é esperado que aumente o comprometimento e motivação dos colaboradores, o que afetaria o desempenho das pessoas e conseqüentemente da empresa (HARTOG *et al.*, 2004). Mais um motivo para ratificar a percepção das pessoas sobre o sistema de gestão de desempenho.

CAPÍTULO 2 - Metodologia

Este capítulo trata dos aspectos metodológicos que nortearam esta pesquisa. Inicialmente são reapresentados os objetivos que motivaram o desenvolvimento deste trabalho. A abordagem é apresentada na seqüência, incluindo a forma como os dados empíricos foram coletados e a maneira como foram analisados.

2.1 - Objetivos da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é avaliar o sistema de gestão de desempenho de uma empresa brasileira sob a perspectiva da percepção das pessoas que trabalham nesta organização. Os objetivos específicos são:

- Compreender o processo de gestão de desempenho desenvolvido dentro de uma grande instituição brasileira.
- Avaliar a uniformidade do conhecimento e da aplicação do processo de gestão de desempenho dentro da organização.
- Entender o papel do gestor sob a ótica dos funcionários desta instituição na aplicação do processo de gestão de desempenho.
- Identificar a percepção das pessoas sobre o que o sistema de gestão de desempenho traz para a organização e, em especial, para o próprio desenvolvimento profissional.

Estes objetivos estão associados à compreensão de um tema bastante comentado e aplicado atualmente nas grandes organizações brasileiras.

2.2 - Abordagens e Técnicas

A pesquisa será de natureza exploratória, uma vez que visa explorar um problema ou situação a fim de se buscar o seu entendimento. Pela quantidade de variáveis a analisar, complexidade do assunto e a escassez de estudos da mesma natureza realizados anteriormente, será qualitativa.

Segundo Creswell (1994), existem duas abordagens amplas mais utilizadas em pesquisas científicas: a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa. Ainda segundo o autor, a pesquisa quantitativa pode ser definida como a descrição numérica de uma parte da população através da coleta de dados, o que permite inferência estatística para generalizar as conclusões sobre a amostra para toda a população. Na pesquisa qualitativa, há uma maior preocupação do pesquisador com o processo, pois ele é o responsável por coletar as informações e analisar os dados.

Visto isso, a pesquisa qualitativa gera uma melhor percepção do contexto do problema, já a pesquisa quantitativa busca analisar os dados através de números. Sendo assim, a pesquisa quantitativa pode ser feita para complementar e validar os resultados obtidos com a pesquisa qualitativa e vice-versa (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa qualitativa pode seguir dois tipos diferentes de abordagem. Na abordagem direta, o objetivo do projeto é revelado às pessoas que respondem as perguntas. As técnicas diretas mais importantes são os grupos de enfoque e as entrevistas de profundidade. Já na abordagem indireta, o real objetivo do projeto não é revelado (MALHOTRA, 2001).

A abordagem qualitativa, aqui adotada, permite a compreensão da complexidade das interações sociais expressas na vida cotidiana e o significado que os indivíduos dão a essas interações. É uma abordagem pragmática, interpretativa e fundamentada nas experiências vividas pelas pessoas (MARSHALL e ROSSMAN, 1999). Para os autores, os estudos qualitativos investigam um número reduzido de pessoas com objetivo de preservar a individualidade das percepções de cada um.

Após selecionar a abordagem a ser aplicada, optou-se por um método do procedimento científico. Entre os diversos métodos, segundo Westbrook (1995), o estudo de caso por consistir em documentar, explicar, descrever, avaliar ou explorar situações, com detalhes, quaisquer atividades dentro das organizações, e por possibilitar a conhecer profundamente situações reais dentro da organização, foi considerado o método mais adequado para a realização desta pesquisa.

Para justificar a utilização do método do estudo de caso, podem ser usados os aspectos determinantes para adoção de uma estratégia de pesquisa apresentados por Yin (2003). Tais aspectos são: (1) a forma do problema de pesquisa; (2) o grau de controle requerido sobre os eventos comportamentais; (3) o foco em eventos contemporâneos ou históricos.

O autor propõe a seguinte tabela que mostra as estratégias de pesquisa associadas a cada um dos aspectos.

Tabela 1: Situações relevantes para estratégias de pesquisa.

Estratégia de pesquisa	Forma do problema de investigação	Requer controle sobre eventos comportamentais	Foco em eventos contemporâneos
Experimento	Como, Por quê?	Sim	Sim
Levantamento (<i>survey</i>)	Quem, O que, Onde, Quanto (s)?	Não	Sim
Análise Documental	Quem, O que, Onde, Quanto (s)?	Não	Sim/Não
História	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Yin (2003, p.17)

De acordo com a tabela de Yin (2003), o estudo de caso parece ser a estratégia mais adequada para a execução deste trabalho que tem particularidades que deverão ser entendidas dentro do contexto específico, onde serão estudados eventos contemporâneos e serão feitas avaliações de comportamento que podem afetar o resultado da pesquisa. Dessa maneira, a abordagem direta também parece ser a mais adequada para o trabalho.

A pesquisa, de acordo com os aspectos relacionados por Yin (2003), explora o entendimento de “como” uma organização brasileira faz uso do processo de gestão de desempenho e das ferramentas e técnicas embutidas neste processo, e “como” este uso influencia o desenvolvimento das pessoas desta organização. Além disso, a busca do entendimento da percepção dos funcionários desta organização sobre o processo de gestão de desempenho e suas conseqüências são parte da compreensão dos “porquês” de sua aplicação na organização.

Esta pesquisa não requer qualquer tipo de controle sobre o comportamento das pessoas que trabalham na organização quando estiver sendo explorada sua percepção sobre o processo de gestão de desempenho.

O foco em eventos contemporâneos é um aspecto fundamental, dado que a pesquisa trata de um tema que é discutido no meio acadêmico e em empresas de todo o mundo como assunto de grande importância para o desenvolvimento humano, por isso necessitará de exploração de diversas fontes e contextualização de diferentes perspectivas para que a análise seja feita com a abrangência e cuidados adequados que o tema requer.

Por estes motivos, este trabalho utilizou a pesquisa qualitativa com abordagem direta e o método de pesquisa é um estudo de caso.

2.3 - Coleta de dados

Neste estudo a coleta de dados aconteceu através de diversas referências, como por exemplo: informações públicas encontradas em revistas, jornais, balanços da empresa e internet, e também as informações dos próprios funcionários entrevistados.

Os dados foram coletados através da realização de entrevistas semi-estruturadas que foram utilizadas para investigar quais aspectos de determinada experiência produzem mudanças nas pessoas expostas a ela. Neste tipo de entrevista, o papel do entrevistador não se limita a fazer perguntas, cabendo a ele também orientar e estimular o entrevistado (RICHARDSON, 1999 p.212 apud QUISHIDA, 2007).

Para a coleta de informações, realizou-se uma pesquisa que foi aplicada aos colaboradores de uma grande organização brasileira, o Banco Itaú S.A., que tem, desenvolvido e aplicado, os conceitos de gestão de desempenho, acompanhamento de metas e execução de *feedback* voltado para o desenvolvimento profissional desde 2004.

Uma entrevista pode revelar análises particulares muito aprofundadas, através de uma conversa livre, sem pressões por parte do moderador; entretanto, uma desvantagem pode ser a difícil interpretação e análise das respostas (MALHOTRA, 2001).

Segundo Kram e Isabella (1985), a entrevista deve ser suficientemente estruturada para assegurar que determinados tópicos serão cobertos pelo entrevistador e suficientemente flexível para permitir ao entrevistador focar no que é realmente importante para o estudo.

As questões da pesquisa foram elaboradas em torno dos principais temas e objetivos do trabalho e, para determinar as questões do roteiro de entrevistas, foi realizado um pré-teste com vinte pessoas também funcionários da organização. Neste pré-teste, foi aplicado um questionário com doze perguntas que visavam fazer uma primeira avaliação do quanto os colaboradores da empresa conheciam e estavam familiarizados com o tema da gestão de desempenho, e o quanto os temas relacionados a gestão de desempenho estavam difundidos entre os colaboradores da empresa. Além disso, também interessava saber se haveria algum outro aspecto ou tema que devesse ser incluído no roteiro de entrevistas.

As perguntas do pré-teste foram desenvolvidas tendo como apoio os tópicos encontrados no referencial teórico, como por exemplo, avaliação de desempenho, gestão, fatores de influência no sucesso da gestão, etapas da gestão, impacto sobre desenvolvimento profissional, entre outras. Com isso, foi possível elaborar um roteiro de entrevistas que conseguisse abordar assuntos relevantes que enriqueceriam a pesquisa e permitiriam sustentação à análise qualitativa dos dados, não sendo estes utilizados para qualquer análise quantitativa.

As perguntas do questionário deram informações relevantes para a construção do roteiro das entrevistas, pois revelaram particularidades da organização, tais como o papel do gestor no processo de gestão de desempenho, a influência da gestão no desenvolvimento profissional, o entendimento sobre o que compõe o processo de gestão de desempenho da empresa, entre outras.

O roteiro de questões utilizado para as entrevistas encontra-se no apêndice A.

2.4 - Amostra

A organização escolhida para realização do estudo foi o Banco Itaú S.A., por se tratar de uma organização de grande importância para o desenvolvimento do país, por apresentar diversas áreas de negócio que já aplicam conceitos de gestão de desempenho para desenvolvimento e acompanhamento dos negócios e de seus colaboradores, e por se tratar de uma empresa que depende principalmente de pessoas para o seu funcionamento.

A amostra foi selecionada de maneira intencional a fim de assegurar que os resultados representassem adequadamente as percepções dos funcionários do Banco Itaú sobre a gestão de desempenho nesta empresa. Os colaboradores selecionados para a entrevista foram pessoas que trabalham na administração central do banco, em áreas de negócios com natureza de trabalho semelhante, que participam de um mesmo processo de avaliação de desempenho e que já tenham completado ao menos um ciclo de avaliação de desempenho. Foram excluídos propositadamente deste estudo, colaboradores que exercem funções em áreas de atendimento, centrais telefônicas, agências e operadores de mesa de ações por possuírem um sistema de incentivo diferenciado dos demais funcionários da empresa e também pessoas com menos de um ano de trabalho na empresa.

Após esta primeira triagem, foi selecionada uma amostra aleatória de pessoas para a realização da pesquisa. Foram entrevistados doze colaboradores. Optou-se por considerar a quantidade adequada aquela a partir da qual, as evidências e temas tornaram-se muito recorrentes.

Na tabela 2, encontram-se os perfis dos entrevistados.

Tabela 2: Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Idade	Cargo	Tempo de trabalho na organização (em anos)
1	Masculino	30	Analista Pleno	8
2	Feminino	33	Supervisor	9
3	Masculino	26	Supervisor	4
4	Feminino	25	Analista Sênior	2
5	Feminino	28	Gerente	4
6	Feminino	28	Analista Sênior	5
7	Feminino	26	Analista Pleno	8
8	Masculino	37	Gerente	10
9	Feminino	40	Analista Sênior	22
10	Feminino	28	Analista Sênior	7
11	Feminino	37	Especialista	15
12	Feminino	32	Supervisor	7

Fonte: autor da pesquisa.

2.5 - Técnica de análise dos dados

A técnica utilizada para avaliação dos resultados encontrados na pesquisa foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas de análise das comunicações que buscam obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores – quantitativos ou não – que possibilitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção de tais mensagens.

A técnica de análise de conteúdo utilizada foi a análise categorial temática sobre os textos transcritos das entrevistas. Desse modo, dos textos de todas as entrevistas extraem-se os temas relevantes, sendo que cada tema identificado constitui uma unidade de significação, que por meio de reagrupamentos foram classificados como categorias temáticas. A análise realizada foi transversal, na medida em que as entrevistas foram analisadas em blocos recortados em torno dos temas identificados. Esta técnica se

mostrou adequada para esta pesquisa, porque é rápida e eficaz para aplicação em discursos diretos e simples como as entrevistas (BARDIN, 1977).

Para auxiliar na identificação das categorias temáticas foi utilizado um *software* capaz de realizar estatísticas sobre a recorrência das palavras e a procura de trechos onde determinadas palavras se encontram, facilitando a contagem de palavras e o entendimento do contexto onde a palavra é encontrada. Este *software* é o *TextSTAT 2.8a versão 2008*, disponível para *download* na internet.

2.6 – Método de análise dos dados

A análise dos dados foi realizada em três etapas:

1) Coleta das evidências por meio de entrevistas: as entrevistas tiveram a duração de quarenta minutos a uma hora e foram realizadas pela mesma pessoa – o autor deste estudo. As entrevistas foram gravadas em formato digital e transcritas para facilitar a interpretação dos resultados.

2) Componentes das categorias temáticas: a partir das transcrições das entrevistas e do uso do *software TextSTAT* foram identificadas as componentes das categorias temáticas. Estas componentes, segundo Bardin (1977), podem ser originadas de uma afirmação ou de uma referência indireta. Poderiam ser considerados temas desde uma simples frase até mesmo um trecho de texto que contivesse significados que pudessem ser considerados temas. São nestes trechos que os valores, percepções e crenças estão realçados nos dizeres dos entrevistados.

As entrevistas transcritas em formato digital foram colocadas no *software TextStat* que fez a contagem da recorrência das palavras. Para entender a importância das palavras que mais apareciam nas entrevistas foi utilizado um outro recurso do *software* que é a contextualização da palavra, ou seja, o sistema procura o trecho da entrevista em que a palavra aparece e ao analisar tais trechos foi possível perceber a importância e o sentido da palavra no contexto da entrevista. Estas palavras ou expressões foram agrupadas de acordo com o contexto que estavam inseridas.

3) Categorias temáticas: Após a identificação dos componentes das categorias temáticas, estes foram agrupados em categorias temáticas. Os componentes que possuíam uma semelhança de significado ou que remetiam a um mesmo conceito ou contexto foram agrupados, formando as categorias.

CAPÍTULO 3 - Estudo de caso

Este capítulo apresenta o estudo de caso realizado no Banco Itaú S.A., na sede administrativa do banco, chamada de administração central, localizada na zona sul da cidade de São Paulo.

Para realizar o estudo de caso faz-se necessário contextualizar a empresa: sua história, formação dos negócios, cultura, desenvolvimento da empresa, dos funcionários e descreve-se a gestão de desempenho, objeto de estudo do caso, baseado nas percepções dos funcionários.

3.1 - Histórico da empresa

De acordo com informações encontradas no *site* do Banco Itaú (www.itaubank.com.br), em 2 de janeiro de 1945, Alfredo Egydio Souza Aranha inaugura o Banco Central de Crédito, à Rua Benjamin Constant, 187, em São Paulo, constituído com o capital social mínimo que o governo exigia, US\$ 513 mil ou 10 milhões de cruzeiros, na época. Mais um banco, entre os 327 novos estabelecimentos que surgiram no país entre julho de 1944 e junho de 1945. Com apenas uma agência, seis caixas dividiam as tarefas de pagamentos e recebimentos. Ao todo, eram doze funcionários.

Em 1951, com seis anos de atividades, o Banco Central de Crédito possuía 70 funcionários na matriz e 13 agências e o capital social quintuplicou. Em 1959, Olavo Egydio Setubal, passa a participar do Federal de Crédito, novo nome do banco, adotado em 1953. Olavo era formado por uma faculdade de métodos tecnocientíficos modernos (a Politécnica da USP), e poderia traçar os novos rumos à empresa.

Em 1960, ao completar 15 anos, o banco já ocupava a 52ª posição entre os maiores, com 31 agências e um capital social de US\$ 1 milhão. Em 1961, Eudoro Villela, é eleito presidente do banco. O novo presidente delegou a tarefa de reestruturar o Federal de Crédito a Olavo Setubal, que convidou para ajudá-lo seu companheiro na Deca, José Carlos Moraes Abreu, pois a solução dos problemas exigia um competente

advogado de empresas. Iniciava-se a contratação de um novo tipo de profissional, o de formação universitária.

As mudanças no Federal de Crédito começaram no dia 10 de outubro, quando os funcionários encontraram uma novidade em suas agências: as circulares. Uma firma de consultoria tinha sido contratada para estudar o funcionamento e sugerir racionalização dos serviços, atitude inédita em bancos. A consultoria propôs a mecanização, indicou equipamentos e coordenou os processos de implantação. Iniciava-se o processo em que a agência central passava a comandar todas as funções. As circulares definiam quem respondia sobre o quê, disciplinavam os serviços e divulgavam as diretrizes. Até então, um simples desconto de duplicata tinha de subir até um diretor para receber um visto. Esse processo foi descentralizado; criaram-se critérios específicos e comissões de crédito.

Em março de 1962, foi divulgada a regra que até hoje os funcionários do Itaú procuram levar ao pé da letra: “o banco vive única e exclusivamente de sua clientela, por isso cada gerente deve fazer com que esses clientes, em qualquer agência onde estejam, sintam-se em ambiente cordial e tratável. O cliente, antes de ser cliente de uma agência, é cliente do banco.” No mesmo ano, Eudoro Villela, o presidente, comunicava que o banco atravessava excepcional fase de expansão. Para acelerar ainda mais o desenvolvimento, foram criados concursos para aumento de depósitos e abertura de contas populares. Assim, procurava-se ampliar o espectro social da ação do banco. Antes, apenas as firmas e as elites usavam os serviços bancários. Era preciso conquistar a classe média e o assalariado urbano, que desde o advento da industrialização, tinham maior poder aquisitivo e ocupavam maior espaço na ordem social.

Em setembro de 1964, quando nenhuma fusão ou incorporação entre bancos de médio e grande portes havia sido realizada até então, o Federal de Crédito e o Banco Itaú, fundado em 1944, anunciaram a fusão. O Itaú pertencia a um grupo de Minas Gerais, com origem em Itaú de Minas, liderado por José Balbino Siqueira. Após a fusão, surgiu o Banco Federal Itaú S.A., com 134 agências em cinco estados e capital social de US\$ 4,2 milhões.

Em 1966 houve uma nova fusão, desta vez com o Banco Sul Americano, que tinha diretores e principais acionistas ligados à Companhia Paulista de Estradas de Ferro, a organização ferroviária mais perfeita da época. Um dos fundadores do Sul Americano, Luiz de Moraes Barros, era presidente do Banco do Brasil desde 1964. Com a fusão, Moraes Barros deixou a presidência do banco e retornou ao agora chamado Banco Federal Itaú Sul Americano S.A., como diretor presidente executivo. O novo banco iniciava as operações com capital social de US\$ 6,7 milhões e 184 agências.

Em 1969, outra fusão, agora com o Banco da América, fundado por Herbert Levy em 1944, que chegou a ser o banco paulista com maior número de agências urbanas, clientela de elite e agências em bairros de classes média e alta. O novo banco, chamado Itaú América S.A., tornou-se o 7º maior do País, com 274 agências e capital social de US\$ 14,8 milhões.

Entre 1970 e 1974, o Itaú América incorporou o Banco Aliança, o Banco Português do Brasil e o Banco União Comercial. Ao final dessas incorporações, foi adotado definitivamente o nome Banco Itaú S.A. Sua rede era de 561 agências e estava situado entre os 500 maiores bancos do mundo. Com as incorporações, o Itaú, até então um banco médio, começou a crescer rapidamente e tornar-se cada vez mais competitivo no mercado, indo para as primeiras colocações no ranking dos bancos privados. Nesse momento ocorreu a primeira grande campanha do banco: Ajude o Itaú a ser o primeiro. A partir dessa campanha, o Itaú passou a diferenciar-se pelo uso do marketing.

No final dos anos 70, o setor de processamento de dados do banco possuía 5 mil funcionários, entre perfuradores, analistas, programadores, pessoal de apoio e operadores. Nessa época, foram desenvolvidos todos os programas mais evoluídos da instituição.

Como evolução natural do processamento de dados, em 1980 teve início o projeto do Banco Eletrônico, com a implantação do sistema de processamento on-line nas agências. Após diversos meses de desenvolvimento e testes, em março de 1981 o Banco Eletrônico foi implantado na agência Boa Vista, no centro de São Paulo. Gradativamente o sistema foi sendo ampliado até atingir toda a rede de agências.

A importância da informática, percebida desde cedo pelos dirigentes, permitiu ao Itaú colocar-se, no final dos anos 70, como um dos maiores bancos do país. Nos anos 90 transformou-o no único estabelecimento brasileiro a ter lugar entre os 100 melhores bancos mundiais. Reconhecido pelos slogans “Banco Eletrônico Cinco Estrelas”, “Pronto para o Futuro” e “O Banco da Era Digital”, essa imagem do Banco Itaú na atualidade se consolidou no mercado por sua vocação para o uso da tecnologia em benefício dos clientes e da liderança nos principais serviços de conveniência do mercado.

Em 1997, o Itaú adquire o Banco Banerj em leilão de privatização e conquista a liderança de mercado no Rio de Janeiro. Em 1998, também torna-se líder de mercado em Minas Gerais, ao adquirir o Bemge em leilão de privatização.

Na Argentina, onde o crescimento do Mercosul e a estabilização econômica no país motivaram expansão, o Itaú criou o Banco Itaú Argentina, aproveitando a infraestrutura montada na época da criação da agência Buenos Aires. Em 1998, ampliando ainda mais suas operações neste mercado, o Itaú adquiriu o Banco Buen Ayre, com perfil de atuação no segmento de pessoas físicas de média e alta renda. A fusão do Banco Itaú Argentina e do Banco del Buen Ayre deu origem ao Banco Itaú Buen Ayre.

Em 2000, fortalecendo a presença Itaú no sul do país, o banco adquire, também em leilão de privatização, o Banestado e torna-se líder de mercado no Paraná.

No dia 3 de outubro de 2001, o Itaú assume as operações de Asset Management e Private Bank do Lloyds TSB no Brasil. Em 4 de dezembro, num novo leilão de privatização, o Itaú adquire o Banco BEG e torna-se líder de mercado em Goiás.

Em 5 de novembro de 2002, o então Banco Itaú S.A. anunciou a associação com o grupo controlador do Banco BBA-Creditanstalt S.A. (BBA). O Itaú e o BBA iniciaram, em 10 de março de 2003, as operações do Banco Itaú-BBA S.A., o maior banco de atacado do país, oferecendo os melhores produtos e serviços existentes no mercado para seus clientes corporativos. Para melhor gerenciar seus negócios, concedendo maior autonomia operacional aos seus diversos segmentos internos e possibilitando maior transparência nas demonstrações financeiras, o então Banco Itaú

S.A. anunciou também uma reorganização societária, que culminou na criação do Banco Itaú Holding Financeira S.A., instituição financeira que incorporou, em 24 de março de 2003, a totalidade das ações do Banco Itaú S.A., que assim tornou-se sua subsidiária integral.

Em junho de 2004, o Banco Itaú iniciou as operações de sua financeira, a Itaí, que fechou o ano com 30 lojas em São Paulo e Rio de Janeiro. Ainda focado na expansão do segmento de crédito ao consumo, em julho o Banco Itaú Holding Financeira S.A e a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) anunciaram parceria para a criação de uma financeira. Em outubro, foram assinados os contratos definitivos entre as partes para permitir a oferta de serviços financeiros aos clientes do Grupo Pão de Açúcar em todo o Brasil. Na área internacional, o Itaú inaugurou em outubro sua primeira agência no Japão, em Tóquio. No segmento de cartões de crédito, em novembro o Itaú aumentou a participação acionária na Credicard para 50% e na Orbitall para 100%, tornando-se assim o líder do segmento no País, com participação de mercado superior a 20%.

Contribuindo com crescimento sustentável do país e exercendo papel educativo e esclarecedor, em outubro de 2004, o banco lançou a campanha inédita do uso consciente do crédito, a fim de orientar clientes e o público em geral sobre a utilização adequada dos produtos de crédito. Em dezembro, o banco reforçou as operações de crédito ao consumidor e anunciou acordos com os bancos BMG e Intercap.

Em 2005, as agências de classificação de risco Moody's e Fitch Ratings elevaram os ratings do Itaú, para Força Financeira pela Moody's e Individual pela Fitch, o que reflete a forte performance associada a avanços na eficiência operacional e consistente rentabilidade. O Itaú é avaliado como o melhor banco nessas classificações no Brasil.

Pela sexta vez consecutiva, o Itaú foi selecionado para fazer parte do seletivo grupo de empresas que compõem o Dow Jones Sustainability World Index (DJSWI). É o único banco latino-americano a integrar a lista de 312 empresas, de 24 países, escolhidas entre as 2.500 maiores empresas por valor de mercado do Dow Jones Global Index, representando 60 setores de atuação. A inclusão no DJSWI leva em conta a

performance financeira e, principalmente, a qualidade da gestão da empresa — transparência, governança corporativa e responsabilidade socioambiental.

O que se observa, neste contexto, é que desde os primórdios da criação do banco, as palavras de ordem são crescimento, desenvolvimento, performance financeira e qualidade. Foi perseguindo estes ideais que o banco está hoje entre as principais instituições financeiras do Brasil e do mundo. Será visto mais adiante que esta orientação para resultados que se iniciou desde a fundação do banco, impacta até hoje o dia a dia dos funcionários da empresa.

3.2 - Recursos Humanos

O Itaú contava com 69.163 colaboradores no final de junho de 2008, de acordo com informações disponíveis no relatório do segundo trimestre de 2008. Com investimentos na expansão de áreas de atendimento a clientes, particularmente em novos negócios, a quantidade de colaboradores apresentou crescimento de 7,8% em relação a igual período de 2007. A remuneração fixa somada aos seus encargos e benefícios totalizou R\$ 2.462 milhões no primeiro semestre de 2008. Os benefícios sociais proporcionados aos colaboradores e seus dependentes foram de R\$ 420 milhões. Além disso, no primeiro semestre 2008, foram investidos aproximadamente R\$ 47 milhões em programas de treinamento, formação e desenvolvimento, com o objetivo de alcançar a melhoria contínua do atendimento e da capacitação de venda.

O banco se mostra atento ao tema recursos humanos, disponibilizando informações em seu *site* (www.itau.com.br), afirmando que o grande diferencial de uma empresa é ter equipes com competências e habilidades para responder aos desafios de um mercado cada dia mais competitivo e sujeito a mudanças. Cita também que para manter estes valores e aproveitar potenciais, a estratégia de remuneração precisa ser ágil e flexível. Abaixo estão listados os tipos de remuneração e benefícios e a descrição de cada um deles:

Remuneração fixa	É a importância estipulada contratualmente pela empresa, observando as disposições legais ou acordo/convenção coletiva de trabalho/sentença normativa que independem do cumprimento de metas.
Remuneração Variável	São parcelas adicionadas à importância fixa do salário, por liberalidade da empresa, a título de incentivo. Essas parcelas estão atreladas ao cumprimento de metas pré-estabelecidas.
Participação nos lucros e resultados (PLR)	Nos casos em que se obtêm lucros significativos, o banco entende que essas conquistas resultam do talento, dedicação e integração de toda a equipe Itaú. Nada mais natural, portanto, que parte do lucro seja dividida entre os funcionários com base na Convenção Coletiva de Trabalho, negociada anualmente entre o Banco Itaú e o Sindicato.

Quadro 2: Componentes da remuneração dos colaboradores do Banco Itaú.

Fonte: Adaptado do site www.itaub.com.br

A política de benefícios do Banco Itaú se baseia em conceder a seus funcionários um conjunto diferenciado de vantagens que, segundo informações prestadas pela empresa, está entre os melhores do mercado. Entre as vantagens estão: plano de saúde, ajuda alimentação, seguro de vida, clube, auxílio creche/babá e um plano de previdência complementar.

Representação da remuneração total aplicada aos colaboradores do Banco Itaú:



Figura 6: Distribuição dos benefícios no banco

Fonte: site da empresa (www.itaub.com.br)

3.2.1 - Relacionamento com os colaboradores

Portal RH	É o ponto de partida na Intranet para serviços, comunicação e crescimento profissional dos colaboradores da empresa. Através deste site, a área de recursos humanos leva informações úteis e serviços democraticamente a cada colaborador. O conteúdo é personalizado, atendendo aos diferentes perfis e focos de interesse que existem dentro da empresa. Por exemplo, no dia do aniversário, todo colaborador recebe os cumprimentos no Portal RH.
Central de Atendimento – Fale com o RH	É a central de atendimento da área de recursos humanos, um canal aberto entre o funcionário e a empresa. Através da central, é possível que o colaborador tenha suas dúvidas respondidas, como: plano médico, férias, recolhimentos legais. A central funciona de segunda a sexta-feira, das 8 às 18h.
Pesquisa Fale Francamente	A cada dois anos, é realizada uma grande pesquisa de clima organizacional para conhecer melhor as equipes e a opinião de cada um sobre os aspectos do dia a dia na empresa. Com base no resultado, a empresa se planeja e põe em prática ações que vão contribuir para o aprimoramento contínuo dos processos de gestão de pessoas.
Itaú Notícias	É uma revista de circulação interna que informa os principais eventos da organização, gera um maior entendimento sobre o que acontece e as iniciativas que são valorizadas, sempre alinhados com os valores da cultura da empresa.

Quadro 3: Ferramentas de comunicação com os colaboradores do Banco Itaú.

Fonte: Adaptado do *site* da empresa (www.itaubank.com.br)

3.2.2 – Carreira

Em declaração ao site do banco, o diretor executivo da área de desenvolvimento e performance de pessoas, Ricardo Villela Marino, diz que “uma empresa de sucesso é aquela que valoriza e respeita as pessoas que nela trabalham, que conquista e mantém mercados, adapta-se permanentemente às mudanças, obtém resultados sustentáveis, tem atuação ética e responsabilidade social.” Assume também que o Itaú segue estes valores e que possui forte base competitiva, sustentada na gestão de pessoas como principal

diferencial. Ele ainda afirma que para que os colaboradores estejam cada vez mais capacitados, comprometidos e satisfeitos com a empresa, são utilizadas políticas claras na gestão de pessoas e práticas gerenciais. Entre estas estão as práticas relacionadas abaixo:

Gestão Integrada de Performance e Potencial	É uma ferramenta desenvolvida para auxiliar os colaboradores a planejar, a executar e a receber <i>feedbacks</i> sobre: "O que deve ser feito" (quais os resultados a serem atingidos) e "Como deve ser feito" (quais os comportamentos esperados pela organização e necessários à melhor condução do negócio).
Diálogo de Desenvolvimento	Visando ao desenvolvimento e à retenção de equipes de alta performance, motivadas e alinhadas aos objetivos da organização, é disponibilizada uma ferramenta de <i>feedback</i> estruturado. Desta forma, colaboradores e gestores podem trocar percepções sobre as contribuições de destaque, oportunidades de melhoria, expectativas individuais do colaborador e acordarem, juntos, um plano de desenvolvimento individual num processo de reconhecimento e melhoria contínua.
Diário de Bordo	Visando a facilitar o acompanhamento e o desenvolvimento das equipes, bem como a enriquecer os <i>feedbacks</i> a serem realizados, os gestores da organização podem contar com esta ferramenta que funciona como um diário eletrônico e permite fazer registros de eventos importantes, resultados ou comportamentos de seus colaboradores.
Registro de <i>Feedback</i>	Com o objetivo de acompanhar e desenvolver as equipes, os gestores podem registrar os <i>feedbacks</i> realizados de forma <i>on line</i> para que ele próprio e seu colaborador possam lembrar do conteúdo conversado e acompanhar as evoluções e melhorias obtidas, sempre que necessário.
<i>Assessment Center</i>	Com o objetivo de propiciar transparência e equidade no processo de desenvolvimento de carreira dos colaboradores, o <i>assessment center</i> é uma ferramenta de avaliação baseada nas competências corporativas, cujo resultado é gerar subsídios e informações para o desenvolvimento dos colaboradores. Tal processo é indicado ao desenvolvimento de equipes e obrigatório para as promoções aos níveis gerenciais.
Programa Oportunidade de Carreira	O programa foi criado para facilitar o acesso dos colaboradores às oportunidades de desenvolvimento que surjam dentro da empresa, oferecendo a todos oportunidade de participar ativamente na construção de sua própria carreira.

Educação Corporativa	Essa é a forma pela qual o Banco Itaú oferece formação, capacitação e desenvolvimento de competências para seus colaboradores, sempre de maneira vinculada às competências estratégicas, ao alinhamento com a visão, os valores e a cultura do banco, e principalmente, com os objetivos do negócio. Há diversos meios de aprendizagem: presenciais, à distância ou híbridos, com apoio de apostilas, livros, vídeos ou do <i>e-learning</i> .
Parcerias com instituições	Um dos compromissos de Educação Corporativa do Itaú é estabelecer e manter parcerias com as principais instituições de ensino, consultorias externas e centros de pesquisa e formação profissional no Brasil e no Exterior, como a Universidade de São Paulo, a Fundação Getúlio Vargas e Ibmecc. Por meio destas importantes parcerias, adquirimos novas tecnologias, melhoramos procedimentos e testamos soluções inovadoras.

Quadro 4: Práticas de RH para desenvolvimento dos colaboradores.

Fonte: Adaptado do *site* da empresa (www.itaubr.com.br)

Em sua comunicação, o banco ressalta ainda que a participação dos gestores no desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas equipes é fundamental e, por isso, continuamente estimulada. Parte do papel dos gestores neste processo é o de canalizar os esforços de aprendizagem para as estratégias e objetivos das áreas.

Todos os colaboradores são estimulados a buscar o autodesenvolvimento, com acesso a instrumentos que permitem ampliar seus conhecimentos, avaliar o próprio aprendizado e planejar sua carreira. Além disso, o Itaú incentiva a formação acadêmica, por meio de apoio financeiro a cursos de graduação, pós-graduação e cursinhos pré-vestibular. O perfil de escolaridade revela que cerca de 46% dos colaboradores têm curso superior ou pós-graduação.

3.2.3 - Gestão de Desempenho

No Relatório Anual On-line 2003, no item Banco Itaú – Gestão de Pessoas, foi feito um relato do esforço despendido pelo banco sobre o tema. A empresa, neste relatório declarou que ao final do ano de 2002, após amplo processo de consulta interna, foram lançadas as Políticas de Gestão de Pessoas e Práticas Gerenciais, que expressam a

visão estratégica sobre administração de pessoas e significam o compromisso do banco com todos os colaboradores.

Entretanto, até então não existia um processo ou sistema corporativo formal para a gestão de desempenho. O que se via eram atuações independentes das áreas de negócio que, sentindo a necessidade de alinhar objetivos, definir metas, avaliar seus funcionários e orientá-los, iniciam de maneira bastante informal um processo que poderia se denominar de gestão de desempenho.

Em 2003, a área de recursos humanos desenvolve um primeiro plano de gestão de desempenho e implanta, em algumas áreas do banco, um sistema formal de gestão e avaliação de desempenho, surgem os primeiros sinais do processo de Gestão de Desempenho e Performance. Inicia-se um processo de divulgação dessa diretriz e de conscientização quanto ao papel dos gestores na construção de um ambiente de trabalho cada vez mais estimulante e gerador de resultados.

Em 2004, o processo de Gestão de Desempenho e Potencial foi ampliado e tinha como objetivo possibilitar que os gestores e equipes direcionassem esforços para o alcance de metas desafiadoras, avaliar resultados, identificar oportunidades de desenvolvimento profissional e realizar ações de reconhecimento. Na prática, foram instituídos formulários eletrônicos que permitiam o alinhamento dos objetivos e metas entre colaboradores das áreas, avaliação por parte dos gestores tanto para as metas objetivas quanto para as competências corporativas, que foram definidas de forma geral para toda a empresa. Além disso, começam a introduzir a cultura de avaliação ao final de um ciclo com o uso do *feedback*.

Os responsáveis pela condução da Gestão de Desempenho e Potencial eram os gestores de pessoas, gerentes, superintendentes e diretores, que definiam os objetivos e estipulavam as metas em conjunto com os funcionários. Para atuarem desta forma, foram aplicadas palestras explicativas sobre a forma que o processo deveria ser conduzido.

Em 2005, foram criadas diretrizes para nortear os comportamentos e liderança necessários para se garantir performance da empresa no futuro, que foi denominado de

Cultura de Performance. Estas diretrizes e seu processo de implantação serão detalhados na próxima seção.

Com a introdução das novas orientações, em 2007 foi reformulado o processo de gestão de desempenho e, este passou a se chamar Gestão Integrada de Performance e Potencial. Os objetivos e obrigações dos gestores e funcionários permaneceram os mesmos. Basicamente, as mudanças foram no quadro de comportamentos esperados pela organização e necessários para a melhor condução dos negócios: criou-se o bloco de competências corporativas, padrão para toda a empresa, e o bloco de competências específicas, definidas por área de negócio.

3.2.4 - Cultura Organizacional

Em 2005, discussões sobre sustentabilidade futura da empresa levaram à necessidade de revisão da visão da empresa que havia sido criada em 1992. A nova Visão Itaú apóia uma cultura organizacional, valores compartilhados, e estabelece compromissos relevantes:

“Ser um banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais competitivos.”

No relatório anual de 2006, no quadro Análise gerencial da operação do exercício de 2006, item Ativos Intangíveis – Cultura Organizacional, é declarado que essa visão, “para se tornar realidade, requer equipes motivadas, em ambiente de trabalho acolhedor e saudável, orientadas pela Cultura de Performance, com lideranças inspiradoras, que propiciem a construção coletiva dos resultados”. Para o presidente do banco, essa cultura organizacional representa um diferencial competitivo que possibilita obter solidez e perenidade nos negócios.

Ainda no relatório anual de 2006, o presidente do banco relata aos investidores os esforços para a consolidação do que ele chama de “Modo Itaú de Fazer”, “expressão dos princípios de atuação que marcam a cultura organizacional do Itaú Holding”. Estes

princípios são pouco divulgados ao público externo, mas são as expressões que guiam os colaboradores em todos os níveis hierárquicos “e ajuda a tangibilizar em práticas cotidianas a *Cultura de Performance*, um processo que naturalmente vai se converter em melhores resultados e benefícios para todos os públicos das empresas Itaú.”

No Relatório Anual On-line 2007 – Estratégias e Negócios de 2007 - Banco de Valor Sustentável, no item “Visão, Princípios e Valores”, encontram-se evidências de que a organização acredita que a sustentabilidade dos negócios depende do compromisso dos líderes e colaboradores na melhoria contínua das atividades. Adicionalmente, é declarado que este processo somente será possível por meio do compartilhamento dos princípios comportamentais expressos pelo “Modo Itaú de Fazer”, linguagem que unifica as condutas e o relacionamento dos funcionários.

Abaixo são listados os 8 princípios do “Modo Itaú de Fazer”:

Princípio	Detalhamento
Performance	<i>“Nós trabalhamos integrados, buscando liderança em performance para o banco.”</i>
Valores Humanos	<i>“Nós agimos com padrões éticos, responsabilidade social e de acordo com as leis, e respeitamos os valores humanos do indivíduo.”</i>
Feedback	<i>“Nós desenvolvemos as pessoas, preparando-as, orientando-as e dando-lhes o suporte necessário para que possam colaborar para melhores resultados e para crescer dentro da empresa.”</i>
Motivador	<i>“Nós estimulamos um ambiente aberto, motivador, encorajando a troca de idéias e contribuições em todos os níveis da organização, para que a tomada de decisão seja de alta qualidade.”</i>
Equipe	<i>“Nós trabalhamos em equipe, de forma colaborativa, visando assegurar uma execução rápida e eficiente de cada decisão tomada”</i>
Melhoria Contínua	<i>“Nós buscamos a melhoria contínua das atividades que realizamos.”</i>
Satisfação dos Clientes	<i>“Nós somos comprometidos com o desenvolvimento sustentável dos negócios e com a satisfação de nossos clientes.”</i>
Celebração	<i>“Nós confiamos uns nos outros, compartilhamos e celebramos todos os sucessos dos resultados alcançados.”</i>

Quadro 5: Oito princípios do Modo Itaú de Fazer.

Fonte: Adaptado de Relatório Anual On-line 2007.

No mesmo relatório de 2007, em Ativos Intangíveis - Capital Intelectual, é detalhado o processo de implantação da *Cultura de Performance*.

O projeto *Cultura de Performance* está implementado desde 2005, e tem como objetivo principal o desenvolvimento de um ambiente estimulante e motivador que incentive a participação dos funcionários, em favor do desempenho nos negócios.

Segundo matéria da revista Exame (2008), escrita por Larissa Santana, a iniciativa do Banco Itaú surgiu de uma visita que o presidente do banco realizou ao banco australiano ANZ, instituição que apesar de bem-sucedida em termos financeiros, não era o ambiente dos sonhos de seus empregados. O banco ANZ conseguiu elevar o índice de satisfação dos funcionários de 50% para 80%, desburocratizando a operação, mudando processos e oferecendo sessões de *coaching* e treinamento aos executivos.

Baseado no caso do banco ANZ, Setúbal criou, a diretoria de Cultura de Performance, que tinha como uma das principais atribuições coordenar o treinamento de executivos do Itaú, uma atividade iniciada em 2006 — 3 000 funcionários já foram treinados e outros 6 000 passarão pelo processo em 2008. Os treinamentos são oficinas de um a dois dias de duração, realizadas com grupos de 25 a 50 pessoas para discutir a abertura das relações entre os escalões da empresa.

Pelo relatório anual de 2007, o processo de implantação da *Cultura de Performance* inclui a avaliação conjunta de atitudes e resultados, o gerenciamento dos comportamentos no dia-a-dia, a revisão de todas as competências de liderança e a prática da melhoria contínua. Esse conceito é fundamental para o aprimoramento do negócio, à medida que agrega o valor das pessoas aos objetivos do banco, visando aproveitar ao máximo a capacidade de cada um de seus funcionários, independentemente do nível hierárquico.

O relatório ainda destaca que, a *Cultura de Performance* e a melhoria contínua criam um ambiente mais aberto, em que todas as convicções do que seja melhor para o Banco são ouvidas, avaliadas e encaminhadas. Os princípios de engajamento e comprometimento são os guias dessa filosofia de *performance* que, mais do que alinhar

valores, visa sempre criar novos desafios e motivar todos os envolvidos.

Em uma primeira etapa foram aplicados workshops e treinamentos intensos sobre a *Cultura de Performance* nos profissionais das áreas da administração central, e somente em 2007 foram expandidos para a rede de agências.

Um dos efeitos desta implantação foi relatado no Valor – Carreiras por Almeida (2006) no artigo “Quando é preciso ser menos formal”. No texto, o autor conta que o Banco Itaú deixa de lado a rígida formalidade e o conservadorismo na gestão de pessoas e começa a atuar através do diálogo aberto para eliminar os problemas de falta de *feedback* adequado em relação ao desempenho profissional e de pouca clareza nos critérios de promoção. O que permitiu que isto acontecesse, segundo o repórter, foi a mudança de atitude no relacionamento cotidiano.

Outra observação importante é para o fato de as mudanças estarem partindo do próprio presidente do banco, Roberto Egydio Setúbal, ou seja, estão sendo aplicadas no sentido *top-down*, de cima para baixo, do presidente para os colaboradores do primeiro nível. Na reportagem do Valor, o autor ainda enfatiza que o objetivo do banco é fazer com que a busca de resultados seja totalmente realizada em um ambiente motivador para troca de idéias, com muito respeito ao funcionário.

A importância deste movimento estratégico do Banco Itaú também foi relatada pela Revista Exame na matéria “Como o Itaú está acabando com os velhos símbolos de poder e diminuindo o rigor de sua hierarquia” escrita por Larissa Santana (2008). O artigo mostra o processo de transformação cultural que a empresa está vivendo, tornando público o texto escrito pelo presidente do banco, pedindo para que mudem a maneira pelo qual ele é chamado, conforme trecho abaixo:

"Caros colegas, muitos de vocês me chamam de Roberto. Eu gosto, acho que reflète melhor a proximidade e abertura que quero no ambiente de trabalho ao meu redor. Porém, muitos outros me chamam por 'Dr. Roberto'. Confesso que isso tem me incomodado crescentemente, pois cria uma distância entre nós, inadequada para o mundo de hoje. Assim peço a todos os funcionários que passem a me chamar somente de Roberto. Acredito que isso ajudará a tornar nosso ambiente de trabalho mais aberto e dinâmico e menos hierárquico, o que vai facilitar a todos a darem sua contribuição

para que o Itaú continue em sua trajetória de crescimento através de fortes resultados. Convido todos os diretores a fazerem o mesmo. Abraço a todos. Roberto.”

Esta atitude demonstra o esforço que o banco está fazendo para tornar as relações de trabalho mais ágeis e informais. Outra ação relatada no artigo, foi a alteração na estrutura da diretoria - os diretos do presidente passaram de 18 para 10 executivos - para que o presidente se desvinculasse mais do cotidiano da empresa e se concentrasse em traçar as grandes estratégias.

Outros exemplos de que o projeto tem transformado a organização é o fato de o próprio presidente estar incluído em avaliações 360 graus, na qual o desempenho de um executivo é analisado não apenas pelo chefe, mas também pelos pares e subordinados.

Outro dado importante revelado na matéria da revista Exame, é que parte da remuneração passou a ser vinculada à nova avaliação dos executivos. Atualmente, 700 (setecentos) executivos, de superintendentes ao presidente, têm o desempenho analisado por chefes, pares e subordinados e para eles, a avaliação influencia até 20% do bônus, o que segundo o diretor responsável pelo projeto, demonstra que para ser bem sucedido no Itaú, não basta entregar resultado financeiro, é preciso também disseminar essa nova cultura. O quadro 6 resume algumas das iniciativas para a transformação cultural do banco:

As medidas do Itaú para descentralizar as decisões e quebrar uma hierarquia rígida:
1 – Em abril de 2008, o time que se reporta a Roberto Setubal caiu de 18 para dez executivos. O objetivo é fortalecer o primeiro escalão e permitir que o presidente se dedique mais a questões estratégicas
2 - Desde 2006, 3 000 executivos passaram por treinamentos de até 20 horas em que discutem a cultura do banco. Nas reuniões, os diretores perceberam, por exemplo, que as relações eram formais demais
3 - O desempenho dos escalões mais altos — e até de Setubal — passou a ser avaliado em relatórios não só de chefes mas também de pares e subordinados. O resultado influencia até 20% da remuneração variável
4 - O restaurante para supervisores e gerentes, o “gravatinha”, acaba de ser fundido com o refeitório para o escalão mais baixo — e põe fim a um antigo símbolo de diferenciação de hierarquia

Quadro 6: Medidas para descentralização das decisões no Banco Itaú.

Fonte: empresa, relatada em entrevista para revista Exame.

3.3 – Consolidação das informações

A partir das informações obtidas sobre a empresa e a evolução da gestão de desempenho na condução dos negócios da empresa, foi possível resumir em alguns passos tal evolução dentro da organização, conforme é apresentado na figura 7.

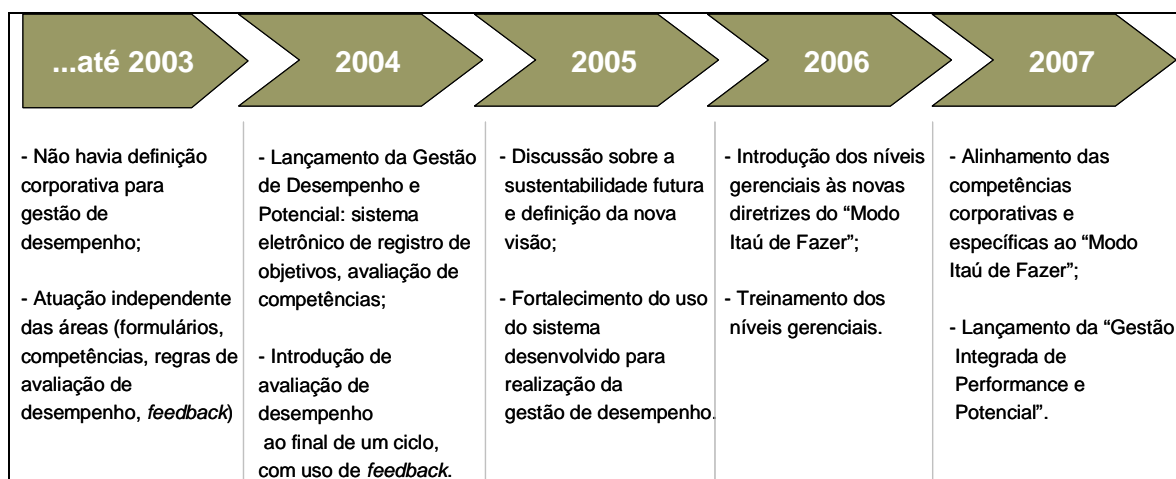


Figura 7: Evolução da gestão de desempenho no Banco Itaú.

Fonte: autor da pesquisa

Nota-se que foram precisos alguns anos para que a empresa conseguisse implantar seu sistema de gestão de desempenho. O início foi focado no desenvolvimento dos formulários eletrônicos e de difundir entre os funcionários a utilização das ferramentas. Na seqüência, observa-se a necessidade de adaptar a visão e de reformular a cultura organizacional para que a empresa continuasse competitiva e fortalecida no aspecto humano, e aí sim reorganizar o conceito da gestão de desempenho adequada a nova cultura da empresa.

Nos próximos capítulos serão apresentados os resultados da pesquisa e será possível observar de que forma os funcionários da empresa percebem a gestão de desempenho no dia a dia, a utilidade dos formulários eletrônicos, a importância dada aos resultados que devem ser atingidos, às competências corporativas e específicas, o papel dos responsáveis pela condução da gestão, de que forma a gestão impacta o desenvolvimento profissional e os benefícios e desafios observados sob a ótica dos colaboradores.

CAPÍTULO 4 - Apresentação dos resultados da pesquisa

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa realizada. As perguntas 2 e 3 do roteiro de entrevistas (ver apêndice A), são questionamentos diretos e apresentaram respostas mais objetivas, por isso considerou-se interessante analisar tais respostas separadamente. As demais perguntas necessitavam maior reflexão para respondê-las, e decidiu-se realizar análise de conteúdo agrupando as componentes e formando as categorias temáticas para análise.

4.1 – Gestão de desempenho

Para que pudesse pesquisar a preocupação dos funcionários sobre o sistema de gestão de pessoas, perguntou-se, em primeiro lugar, o que pensavam ser, de modo geral, a gestão de desempenho e as etapas que o compõem. O quadro 8, abaixo, mostra essas falas:

Entrevistado	Comentário	Agrupamento
1	"...é o desempenho de resultados...e o desempenho de comportamento."	Avaliação e acompanhamento de metas quantitativas e qualitativas
2	"...acho que não é só o lado de metas quantitativas que a gente tem que ter ao longo do ano, mas também...a qualitativa...como você atuou nesse projeto, acho que tem esse lado qualitativo, mas não sei...isso acaba impactando no meu crescimento profissional, tanto a parte quantitativa...quanto a qualitativa..."	
3	"...é o momento onde você tem a oportunidade de medir o quanto você vem se empenhando na sua função...resultado quantitativo e também pode ser qualitativo, no sentido de qualidade do projeto, mas também tem que ter metas de competências..."	
4	"É o processo de análise, avaliação constante do comportamento e do desempenho dos funcionários, das pessoas...na verdade, com o objetivo de desenvolvê-los profissionalmente. O processo passa, além da análise, pela etapa de feedback/conversa para exposição dos pontos observados."	Acompanhamento do desempenho do funcionário para desenvolvê-lo profissionalmente
5	"É o acompanhamento que o gestor faz do desempenho do funcionário, ele acompanha através de <i>feedback</i> ..."	
6	"...é um acompanhamento da trajetória, no caso aqui dentro do banco...E aí, você vai conhecendo o perfil desse funcionário,...fazendo <i>feedback</i> , desenvolvimento dessa pessoa, colocando algum tipo de encareiramento..."	
7	"...é um direcionamento com foco em melhoria de performance e encareiramento."	
8	"...é a ferramenta que o banco tem pra avaliar o seu funcionário e fazer com que ele desenvolva..."	
9	"É você estabelecer metas e esperar resultados...é baseado em resultados e aplicado reconhecimento e...direcionamento de melhorias.."	Estabelecimento de metas com aplicação de reconhecimento
10	"...é uma forma de você atribuir metas para as pessoas...depois utiliza isso para premiar ou punir...e através dessas metas você vai poder, dar o <i>feedback</i> , <i>coaching</i> , para que o resultado final seja atingido."	
11	"É ter um acompanhamento, instrumento, métrica que possa avaliar os resultados, o desempenho da pessoa no que ela faz."	Processo de avaliação, acompanhamento de resultados
12	"...é a avaliação do seu empenho nas funções que você tem hoje...é um processo de avaliação...da instituição que você trabalha relacionado ao que você exerce o que você precisa contribuir."	

Quadro 7: Respostas sobre o que entendem por gestão de desempenho.

Fonte: autor da pesquisa

Pode-se reconhecer nessas falas que os entrevistados definem o que entendem por gestão de desempenho. Portanto, foi realizado um agrupamento das definições apresentadas pelos entrevistados, para mostrar a similaridade entre as respostas e facilitar a interpretação da percepção dos colaboradores sobre a gestão de desempenho. A análise de conteúdo das respostas revelou quatro “definições” que, embora possam parecer semelhantes, trazem pequenas diferenças que merecem ser destacadas:

1) Avaliação e acompanhamento de metas quantitativas e qualitativas: estes entrevistados percebem a gestão de desempenho com duas frentes de análise, a do desempenho em resultados (quantitativa) e a do desempenho em competências, ou comportamentos (qualitativa) como foi citado por um deles.

2) Acompanhamento do desempenho do funcionário para desenvolvê-lo profissionalmente: estes entrevistados se posicionaram mais do lado do funcionário, colocando a gestão de desempenho como meio de desenvolvê-los profissionalmente, com uso de *feedback*, e possibilitando através disso, o encarecimento do colaborador.

3) Estabelecimento de metas com aplicação de reconhecimento: estes entrevistados apontaram a definição de metas e o alcance dos resultados como pontos principais da gestão de desempenho, mas também acreditam que o reconhecimento é parte integrante desta gestão.

4) Processo de avaliação, acompanhamento de resultados: neste agrupamento, as pessoas acreditam que a gestão de desempenho é um instrumento de acompanhamento das funções que as pessoas exercem no dia a dia. Bastante objetivos, estes entrevistados definiram a gestão de desempenho de maneira simplificada, como um instrumento operacional de avaliação.

Desta forma, observa-se que não há uma grande discrepância entre as definições, porém em algumas delas o nível de detalhe permite classificá-las como definições mais elaboradas, assim como as definições teóricas mencionadas anteriormente no quadro 1.

Em relação às etapas que compõem a gestão de desempenho, as respostas dadas estão mostradas no quadro 9:

Etapas identificadas nas entrevistas	Entrevistados												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Definição/Cadastro de metas, objetivos	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	12
Revisão das metas	√	√		√	√	√	√	√		√	√		9
<i>Feedback</i>	√	√	√	√	√		√	√	√			√	9
Avaliação final dos resultados / notas	√		√	√		√	√			√	√	√	8
Avaliação do gestor		√	√	√	√			√					5
Avaliação de pares e parceiros		√	√	√					√			√	5
Definição de Competências						√	√	√	√				4
Auto-avaliação		√		√	√	√							4
Determinação de pesos e prazos para as metas	√								√		√		3
Aprovação das metas pelo gestor		√	√		√								3
Indicação de pares e parceiros avaliadores			√		√			√					3
<i>Coaching</i>									√				1
Comitê de avaliação					√								1

Quadro 8: Etapas da gestão de desempenho identificadas pelos entrevistados.

Fonte: autor da pesquisa

Há, nitidamente, um grande foco no momento da definição de metas e objetivos. Todos os entrevistados apontam esta como a primeira fase da gestão de desempenho do banco. Em seguida, a revisão das metas é citada por nove dos doze e a avaliação final dos resultados/notas é lembrada por oito pessoas. O mais interessante foi que apesar do foco na definição das metas, oito pessoas mencionaram o *feedback* como parte da gestão de desempenho. Este fato será analisado mais adiante.

Abaixo é feita uma breve definição das etapas, segundo a descrição e situações contadas pelos colaboradores nas entrevistas:

1) Definição/cadastro de metas e objetivos: nesta etapa o colaborador define suas metas para o ano. Tais metas são de caráter quantitativo, voltadas para produtividade do colaborador, metas orçamentárias. É necessariamente quantitativa e deve ter prazo estabelecido para o seu cumprimento.

2) Definição de competências: esta etapa, citado por poucos entrevistados, são estabelecidas as competências que o colaborador deve desenvolver ao longo do ciclo período.

3) Determinação de pesos e prazos para as metas: esta parece uma etapa pouco distinta da primeira, uma vez que poucos entrevistados a citaram. Nada mais é do que a possibilidade de ao estabelecer uma meta, determinar seu peso e prazo para cumprimento.

4) Aprovação das metas pelo gestor: por haver um sistema de registro de metas, também chamado de GIPP (Gestão Integrada de Potencial e Performance) pelos colaboradores (nome também encontrado em pesquisas sobre a empresa na internet), é necessária a aprovação destas metas pelo gestor, como forma de selar o compromisso estabelecido entre as partes.

5) Revisão das metas: conforme citado pela maioria dos entrevistados, esta etapa possibilita que caso haja alguma manutenção das metas estabelecidas no início do período, o colaborador em conjunto com o gestor tem a possibilidade de ajustá-la. Por exemplo, caso o colaborador tenha trocado de área ou mudado sua atividade principal dentro da empresa, este é o momento para realizar adequações das metas. Segue, abaixo trecho de uma das entrevistas:

“Se a gente está seguindo o caminho ou se precisa ser revisto ou mudado por algum motivo, alguma coisa mudou ou algum outro ponto que vai dar mais valor naquilo que eu estou fazendo...ajusto e continuo.”

6) Indicação de pares e parceiros avaliadores: esta é a etapa em que o avaliado define colaboradores de sua equipe e de outras áreas para que respondam sua avaliação ao final do ciclo. A colocação abaixo, é um exemplo de um colaborador que cita esta fase da gestão do banco.

“...depois vai para a etapa de você indicar pares que vão te avaliar e tudo mais...”

7) Auto-avaliação, avaliação do gestor e avaliação de pares e parceiros: estas etapas foram mencionadas por oito colaboradores entrevistados que apontaram como fases diferenciadas, mas que foram agrupadas para esta explicação, pois através dos depoimentos (“...no final do ano a gente faz uma auto-avaliação, o gestor avalia, pares e parceiros também avaliam...”) identificou-se que pode se tratar de uma avaliação 360°.

8) Avaliação final dos resultados (notas): oito entrevistados reconheceram a etapa de avaliação de resultados com a aplicação de uma nota resultante do atingimento das metas de resultado. Abaixo seguem trechos das entrevistas:

“...é como se fosse uma finalização que é para ver como que a gente foi... o que a gente atingiu, o que a gente precisa melhorar de cada item, qual a nota que a gente tirou...”

“Depois disso acho que a última etapa já é o parecer do gestor, se não me engano...o que o gestor achou... ...no final do ano se você cumpriu aquelas metas que você colocou ou não... colocando até uma nota...”

9) Feedback: para os entrevistados o desenvolvimento profissional passa por orientar os colaboradores para o cumprimento de metas, e também para desenvolver as competências e habilidades esperadas pelo banco. Apesar de o banco ser, de forma notável, voltado para resultados, no quadro 9, verifica-se que dos doze entrevistados, nove citam a etapa de *feedback* em seus relatos.

O *feedback* é apresentado como parte da avaliação de desempenho. É lembrado como uma “*avaliação da pessoa*”, como forma de justificar o resultado das metas, de acertar o curso do desenvolvimento das pessoas através de orientações sobre competências e comportamentos das pessoas.

Segundo um dos entrevistados, o *feedback* “é muito importante pois se não tiver o *feedback*, a pessoa nunca vai saber quais os pontos que ela tem para melhorar... você precisa falar isto para ela”.

Outros comentários estão transcritos abaixo:

“...aí vou fazer uma outra avaliação porque é que eu consegui e não consegui atingir os objetivos? Você fez isso, não fez aquilo, faltou isso, poderia ter isso, poderia ter aquilo...e aí eu já estou entrando na fase do *feedback* uma avaliação da pessoa ..”

“...eu vejo se você bateu a meta, te faço o *feedback*, eu pontuo o que precisa ser feito pra que na próxima etapa você consiga alcançar, ir além...”

10) Coaching: ao serem questionados sobre gestão de desempenho e possíveis etapas do processo existente no banco, apenas um entrevistado identifica a atividade como parte da gestão de desempenho. Outro coloca o *coaching* como uma das atividades de gestão menos utilizadas pelos gestores dentro do banco, e não a coloca entre as etapas que formam a gestão de desempenho no banco. Abaixo, segue trecho da entrevista que aparece comentário sobre *coaching*:

“É para mim *feedback*, assim, não basta só o funcionário, uhm...não basta falar para o funcionário: - você precisa evoluir nisso e nisso e nisso. Eu tenho que ajudá-lo. E aí é o papel de *coaching* do gerente: ajudá-lo a descobrir caminhos pra melhorar isso...senão, não faz sentido nenhum...ou simplesmente contrataria inclusive uma pessoa de fora para dar o *feedback*.”

11) Comitê de avaliação: o comitê de avaliação foi citado somente em um das entrevistas como uma etapa da gestão de desempenho do banco. Aparentemente é uma prática exclusiva de uma determinada área que antes de registrar a avaliação formal dos resultados de metas e avaliação de competências do colaborador, todas as avaliações são submetidas a este comitê que analisa e garante a coerência do critério de avaliação dos gestores.

As demais perguntas do roteiro tiveram por objetivo investigar a percepção dos entrevistados sobre os objetivos, a forma de utilização, os benefícios e a efetividade do sistema da gestão de desempenho para a organização e para as pessoas do banco. A

seguir são apresentadas as categorias que surgiram da análise de conteúdo das respostas referentes às demais questões do roteiro de entrevistas (apêndice A).

A partir da análise de conteúdo realizada foram identificados 51 temas que puderam ser consolidados em 9 categorias temáticas. O quadro abaixo ilustra os temas e as categorias temáticas formadas.

Componentes	Categoria Temática
Definição de metas, objetivos e prazos	Orientação para resultados
Forma de garantir que os macro objetivos sejam atingidos (metas "top-down")	
Revisão de metas	
Definição de um norte	
Alinhamento estratégico das metas	
Pouca objetividade das metas	
Falta de preocupação dos funcionários com as metas	
Avaliação de resultados	Avaliação de desempenho
Avaliação do comportamento, competências e habilidades	
Notas	
Avaliação do gestor	
Avaliação de pares e parceiros	
Avaliação quantitativa	
Avaliação qualitativa	
<i>Feedback</i> dos resultados	Orientação para pessoas (<i>Feedback</i> e <i>coaching</i>)
<i>Feedback</i> ao final da avaliação	
<i>Feedback</i> ao longo do ano	
<i>Coaching</i>	
<i>Feedback</i> do comportamento/atitudes	

Aumento de salário	Desenvolvimento profissional
Promoção de cargo	
Relação de causa e efeito	
Aprendizado	
Responsabilidade	
Maturidade Profissional	
Desenvolvimento de competências	
Desenvolvimento do senso de responsabilidade	
Aprendizado e Crescimento profissional	
Falta de encareiramento	
Reconhecimento por um bom trabalho	
Força de vontade do funcionário	

Ferramenta importante	“Ferramenta”
Ferramenta para medição dos resultados	
Instrumento para desenvolvimento de pessoas	
Processo/ferramenta burocrática	
Acompanhamento da trajetória do funcionário	

Condução do processo	Papel do gestor
Orientação adequada do gestor	
Preocupação com gestão de pessoas	
Gestão de carreira do funcionário	
Avaliador	

Responsabilidade do gestor	Postura de Expectador
Falta de iniciativa do colaborador	

Falta de uniformidade da avaliação	Padronização/ Uniformidade Heterogeneidade operacional
Desigualdade na aplicação do processo	
Falta de padronização das avaliações	
Práticas desiguais	
Ações isoladas de cada área	
Diferenciação na execução da gestão (áreas)	

Cultura de resultados	Cultura
Cultura de performance	

Quadro 9: Componentes e categorias temáticas.

Fonte: autor da pesquisa

4.2 - Orientação para resultados

Os depoimentos dos entrevistados revelaram que a orientação para resultado é um elemento bastante presente na gestão do banco. Eles reconhecem que tal orientação se deve ao fato de uma grande instituição financeira ser voltada essencialmente para obtenção de lucro.

É interessante destacar que a orientação para resultados parece fazer parte da definição de alguns entrevistados para gestão de desempenho:

“Acho que gestão de desempenho é uma forma de você atribuir metas para as pessoas...”

“É você estabelecer metas e esperar resultados... basicamente é isso.”

“Ele (processo de gestão de desempenho) é um norte”

“É um instrumento, métrica que possa avaliar os resultados, o desempenho da pessoa, do que ela faz...”

Outro ponto que fortalece a percepção de que o banco é uma empresa orientada para resultado, é quando os entrevistados são questionados sobre qual a etapa do processo de gestão de desempenho que eles consideram mais importante ou a mais utilizada pelo banco:

“É...o mais comum no banco é traçar a meta e no final avaliar resultado.”

“Qual etapa que é mais utilizada no banco...? Com certeza é a primeira etapa...que é você colocar suas metas, seus objetivos, porque é obrigatório, não é?”

“...acredito que seja muito importante, a maior parte das pessoas que fazem a definição de metas, faz voltada para o resultado. Eu entendo, a definição de metas, como alinhamento de expectativas em relação ao desempenho do colaborador.”

“A mais utilizada acho que está sendo.. é... definição de metas e o *feedback*, os dois.”

“..definição de metas é o mais praticado, exigido...”

A etapa de definição de metas e objetivos é percebida pelas pessoas como uma das mais importantes e necessárias para o banco. É vista como a única forma de os diretores e executivos conseguirem canalizar os esforços dos colaboradores para colocar em prática as estratégias definidas para se atingir os resultados.

“...define as metas...é isso então...essa é minha primeira meta, essa minha segunda meta...em cima disso ele vai abrindo, vai descendo, vai descendo até chegar no nosso ponto aqui que é o pedacinho desse quebra cabeça.”

A gestão de desempenho é vista como um norte para os colaboradores da empresa e como sendo uma forma de garantir melhor performance e produtividade. Como a etapa de definição de metas e objetivos está muito presente na vida dos colaboradores da empresa e por ser uma etapa “obrigatória”, pode-se afirmar que na percepção de alguns dos entrevistados, a gestão de desempenho do banco se resume à etapa de definição de metas e objetivos e controle de tê-los ou não atingidos. Abaixo, alguns comentários que apontam os benefícios da gestão de desempenho estar voltada para resultados:

“Com ele (processo de gestão de desempenho) o banco ganha produtividade, performance, desempenho...”

“Ela (gestão de desempenho) é muito mais efetiva para o acompanhamento de resultados para a organização, e não desenvolvimento de pessoas.”

“O benefício é resultado...alinhamento da estratégia como um todo.. é...de repente, assim, se a estratégia está bem definida .. as metas também são bem definidas...o resultado vai estar bem definido, vai estar alinhado com a estratégia.”

“Deixar claro o que você espera do seu funcionário, aí você consegue...é.. o gestor consegue cobrar do funcionário é... o trabalho alinhado com o objetivo do banco, uma vez estabelecido o que o banco quer, fica muito mais fácil pro gestor conseguir passar isso para o funcionário”.

Alguns entrevistados apontam deficiências no estabelecimento das metas a serem atingidas, como por exemplo, a falta de objetividade da meta definida, a pouca representatividade da meta diante da quantidade de projetos e assuntos que o

colaborador gerencia no seu dia a dia, deixando-lhes a sensação de que a gestão do desempenho será feita somente com base nas atividades registradas e as demais serão ignoradas.

“...nem sempre são metas totalmente objetivas, é...e se são metas objetivas são poucas...”

“...por exemplo, ah...você tem que melhorar um processo de atendimento numa central x, é muito genérico, e quando é muito objetiva, por exemplo: você tem que aumentar sua carteira 2% a mais...é um conjunto de coisas que está contemplado nessas metas, mas às vezes não consegue medir tudo que você fez, porque são cinco metas que você estabelece para o ano.”

“...eu tenho cinco objetivos... mas existem outras atividades que não são das metas... aí cabe ao próprio funcionário e o gestor cobrar isso...da mesma forma que acompanha as outras, acompanhar essa mesmo que ela não vai estar sendo...formalmente avaliadas, mas é seguir a mesma linha de pensamento...senão eu faço o que é principal, o que vai refletir lá na frente e esqueço do outro.”

Um outro aspecto levantado é que aparentemente os funcionários não se preocupam em cumprir suas metas ou acompanhá-las ao longo do período. A pessoa entrevistada sugere que os funcionários deveriam ter algum mecanismo para serem lembrados da existência de suas metas:

“...metas, eu acho que é muito bom, mas eu acho que dá para aprimorar mais. Como, eu não sei, criando alguma forma daquilo ficar piscando na cabeça do funcionário: olha você tem essas metas, você está cumprindo essa metas?”

4.3 - Avaliação de desempenho

Ao longo das entrevistas os colaboradores citam, conforme já mencionado no item “Etapas da Gestão de Desempenho”, algumas etapas relacionadas à avaliação. Esta categoria temática agrupa a análise das pessoas sobre questões como avaliação de resultados, avaliação de competências habilidades e atitudes, critérios de avaliação e avaliação de pares e parceiros.

A percepção dos funcionários do banco é de que a avaliação se inicia no momento em que a “ferramenta” de gestão de metas e competências solicita uma auto-avaliação. Em seguida, os colaboradores são avaliados pelos pares de trabalho e áreas parceiras. Por fim, o gestor emite seu parecer sobre o desempenho do funcionário tanto para as metas quantitativas quanto para as qualitativas (competências, habilidades e atitudes), conforme podemos notar nos comentários abaixo:

“Você entrega, reflete, aí depois você tem a fase de avaliação..e a pessoa vai te avaliar e dizer se você desempenhou...faz avaliação total. Total, o que eu quero dizer é assim...faço uma avaliação total. Então assim...parte das metas você atingiu, x.. y.. z.. do que foi acordado...aí vou fazer uma outra avaliação porque que eu consegui e não consegui atingir os objetivos...”

“...e aí no final do ano a gente faz uma auto-avaliação, o gestor avalia, pares e parceiros também avaliam...”

“...indicação de avaliadores, pares e parceiros em conjunto com o gestor; auto-avaliação, avaliação do gestor, o gestor submete avaliação ao comitê de avaliadores que são todos os gestores da superintendência para nivelar os critérios de avaliação/exigência.”

“... tem a indicação de avaliadores em conjunto com o gestor, aprovação dos avaliadores pelo gestor...aí passado o período de seis meses a um ano, no fundo deveria ter *feedbacks*, acho que o *feedback* em seis meses, seriam intermediários e aí depois de um ano o *feedback* final, contendo as avaliações dos avaliadores, que preenchem o formulário, o gestor preenche o formulário os avaliadores preenchem o formulário...”

Esta avaliação ocorre através de um sistema, pelo preenchimento de formulários eletrônicos e que não envolve necessariamente um contato pessoal entre avaliado e avaliador. O colaborador analisa sob seu ponto de vista o cumprimento das suas metas de resultado, em seguida analisa as competências e habilidades. Após esta etapa, seu gestor faz a sua avaliação nestes mesmos tópicos. Para cada item do formulário, o colaborador é avaliado em uma escala de um a cinco (1- não atendeu; 2- atendeu parcialmente; 3- atendeu plenamente; 4- superou expectativas; 5-excepcional). A avaliação pelos pares e parceiros se restringe ao aspecto das competências e não levam em conta o cumprimento dos objetivos.

4.4 – “Ferramenta”

A categoria temática “ferramenta” surgiu devido às associações que os entrevistados fizeram entre gestão de desempenho e o sistema eletrônico de gestão. Este sistema, hoje chamado de Gestão Integrada de Performance e Potencial, foi desenvolvido no banco para registrar objetivos e metas, avaliar o alcance das metas, avaliar o alinhamento dos funcionários quanto às competências esperadas pela organização, ser avaliado por pares e parceiros, atribuir notas e registrar *feedbacks*.

Observa-se que a “ferramenta” está dissociada do processo de orientação do gestor, *feedback* e *coaching*, que poderia contribuir para o desenvolvimento das pessoas. Nesse sentido, a gestão de desempenho é percebida como uma “ferramenta”. Essa associação da gestão de desempenho a uma ferramenta sem o acompanhamento do gestor, foi mencionada pelos funcionários que estão há mais tempo no banco, e isso pode ter acontecido em função do banco ter implantado, primeiramente o que foi chamado de Gestão de Desempenho e Potencial, e depois ter sido alterado para o que hoje é chamado de Gestão Integrada de Performance e Potencial.

Os entrevistados fazem comentários sobre a “ferramenta” que levam a crer que, na percepção deles, a “ferramenta” por si só não contribui para o desenvolvimento profissional:

“Eu acho que a ferramenta de gestão de desempenho, não direciona (para o desenvolvimento profissional), acho que a ferramenta em conjunto com um processo de orientação do gestor, de *feedback*, *coaching* etc, direcionaria...”

“Quero dizer que pode ter um funcionário super bem avaliado porque atingiu todos os resultados, mas fez de uma forma que não é sustentável. A ferramenta, sozinha, não vai desenvolver esta pessoa. Você vai dar um 4 para o cara, por exemplo, mas ele é um estúpido, não sabe trabalhar em equipe. Por mais que você fale com o funcionário, a que sai é 4. A nota que sai pelo sistema é muito forte e influência o resultado e comportamento da pessoa.”

“Depende do objetivo de cada funcionário. Se o objetivo do funcionário for, simplesmente, atingir o resultados e ter estes resultados sendo acompanhados pelo

processo formal, ok. Se o objetivo do funcionário for ter um processo de desenvolvimento, encareiramento, *coaching*, esta ferramenta não contribui. É muito pontual e focado em resultado...”

4.5 - Desenvolvimento Profissional

Para entender como as pessoas percebem o impacto da gestão de desempenho no desenvolvimento profissional, foi necessário compreender o que os colaboradores do banco entendiam por desenvolvimento profissional. Abaixo estão transcritos trechos da explicação de alguns entrevistados sobre o que entendem por desenvolvimento profissional.

“Desenvolvimento profissional é...você ter condição, capacidade de exercer novas atividades, ganhar conhecimento técnico das atividades e em consequência disso, do bom resultado, você subir degraus...promoção...”

“Eu acho que é tipo encareiramento, orientar a pessoa para ela se desenvolver como profissional, ela vai desenvolvendo as competências ao longo do tempo, o que ela precisa desenvolver ou trabalhar para crescer profissionalmente...”

“...domínio ter segurança no que está falando, é ter mais responsabilidade...”

“Ah...é você crescer profissionalmente. Você conseguir melhorar no seu dia a dia, por exemplo, eu posso dizer que eu me desenvolvi profissionalmente desde que eu entrei...entrei no banco como atendente de quatro horas no Bankfone e hoje eu trabalho numa diretoria, uma das mais importantes...” “...tudo isso com o aprendizado que você tem ao longo do tempo...”

“...desenvolvimento pra mim, é você adquirir algumas competências que te levem a algum lugar dentro da empresa e é um objetivo seu de carreira ou fora dela, não é?...então...não necessariamente desenvolvimento profissional é você ser promovido...”

“Então assim...desenvolvimento profissional...bom, eu não vou ser promovido nesse momento mas eu vou mudar de área e vou adquirir competências que vão me capacitar mais pra eu ter uma ... conseguir chegar a uma posição que eu pretendo dentro desta empresa...”

Portanto, de acordo com os entrevistados, desenvolvimento profissional, não passa somente por ser promovido ou receber um aumento salarial, mas também por adquirir conhecimento, ganhar mais responsabilidades, ter a chance de aprender mais.

Tendo em vista este cenário, foram questionados sobre a influência da gestão de desempenho no desenvolvimento profissional deles. O quadro abaixo apresenta estes resultados:

Entrevistado	Sim	Não	Depende	Comentário do entrevistado
1			√	"Em alguns momentos sim, aí eu vou entrar no quesito humano, depende do gestor..."
2		√		"Não, eu acho que não, porque assim...nesses oito anos de banco, fazendo praticamente a mesma coisa de gestão de desempenho, acho que só recentemente que eu estou tendo essa orientação (<i>feedback</i>)..."
3		√		"...a ferramenta Gestão de Desempenho, não direciona, acho que a ferramenta em conjunto com uma... um processo de orientação do gestor de <i>feedback</i> , <i>coaching</i> , etc., direcionaria. Agora, a ferramenta em si, não, porque ela define metas, depois pede uma avaliação..."
4		√		"...deveria...a gente vê mais a parte quantitativa...orçamento, metas de produto...a gente pega muito pouco na parte pessoal... não sei...eu olho para aquilo e não sei se estou indo bem eu estou indo mal..." "...Em outros aspectos, por exemplo, quanto essa pessoa influencia dentro da equipe ou se ela é muito mal humorada mas produz muito também...será que isso não impacta no crescimento profissional dela? Eu vejo que impacta, mas ali a gente consegue perceber...posso estar enganada..."
5			√	"Depende de como o gestor utiliza a ferramenta...entendo que o objetivo da ferramenta seja este, mas como a utilização é personalizada, dá margem a não contribuição para o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Por exemplo, existem áreas que não preenchem a avaliação, cada um faz do jeito que quiser...ele vai ver uma nota e acabou."
6	√			-
7		√		"Eu sinceramente acho que não...eu acho que o que contribuiu para o meu desenvolvimento profissional, em primeiro lugar foi minha própria...força de vontade...correr atrás... de mostrar serviço..."
8			√	"Depende do gerente, o quanto o gerente ele tem essa habilidade ou não de fazer isso. Não posso generalizar que o banco faz isso..."
9	√			"...sim...acho que indiretamente.. na verdade é .. é... o que desenvolve mesmo é você trazer metas e fazer a parte de gestão, não a meta em si...desenvolver como profissional.. acho que a parte da gestão ajuda sim a desenvolver..."
10	√			"Eu acho que (direciona) mais no desenvolvimento profissional do que nas tarefas..."
11	√			-
12		√		"...eu acho que não direciona porque ele é muito novo...não consegui ver ainda o resultado desta ferramenta..."
Total	4	5	3	

Quadro 10: Resultado do questionamento “A gestão de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional?”.

Fonte: autor da pesquisa

Alguns entrevistados associam a gestão de desempenho ao sistema eletrônico de registro e avaliação de metas e competências, conhecido por Gestão Integrada de Performance e Potencial (“processo formal”). Estas pessoas que fazem tal associação, respondem que a gestão de desempenho não interfere no desenvolvimento profissional porque a “ferramenta” por si só não ajuda na evolução do colaborador como profissional. Outros entrevistados, disseram que o desenvolvimento depende do gestor que está utilizando o sistema de registro e avaliação, pois acreditam que há a necessidade de atuação não somente operacional, mas também da habilidade do gestor em realizar *feedback* e *coaching* para direcionar o comportamento e resultado dos colaboradores (“processo informal”).

4.6 - Orientação para pessoas (*Feedback* e *Coaching*)

Dois grandes temas foram relacionados à categoria Orientação para pessoas (*feedback* e *coaching*). O tema *feedback*, mais explorado e conhecido do que o *coaching*, foi segmentado em outros temas devido ao desdobramento que o assunto teve ao longo das entrevistas. São eles: *feedback* sobre os resultados, *feedback* ao final da avaliação, *feedback* ao longo do ano e *feedback* dos comportamentos/atitudes.

O *feedback* foi comentado de forma direta por seis entrevistados; um outro entrevistado menciona de forma indireta, ou seja não fala a palavra *feedback*, mas usa a explicação do termo; e, por fim, um outro entrevistado cita o *feedback* porém não o inclui no “processo de gestão formal do banco”. Pode-se observar também nas entrevistas que há uma sutil diferença entre o tipo de *feedback*, ora voltado para os resultados, ora voltado para avaliação do comportamento profissional das pessoas e de suas competências.

“...aí vou fazer uma outra avaliação porque é que eu consegui e não consegui (atingir) objetivos aí... você fez isso, não fez aquilo, faltou isso, poderia ter isso, poderia ter aquilo...e aí eu já estou entrando na fase do *feedback* uma avaliação da pessoa ...”

“...daí a gente fecha todos os resultados, tira uma notinha final e dá o *feedback* para a pessoa com base nesses resultados.”

“...tem uma percepção de como você está e de como você está atuando... quantitativamente porque aí tem aquela parte do orçamento...parte de quanto você fez de especificações, e a qualitativa que você vê como você está atuando, você vê como seus parceiros estão enxergando você...” (*feedback* visto como avaliação qualitativa de parceiros sobre sua atuação)

“Na minha cabeça isso (*feedback*) é um processo de gestão de desempenho ...mas não no formal do banco...”

De uma forma geral, pelos comentários dos entrevistados, a orientação para pessoas fica em segundo plano, uma vez que a orientação para resultado é o grande direcionador do banco e, ao que parece, o *feedback* se torna uma forma de conduzir à meta objetiva.

“...tem discrepância enorme entre a importância que se dá para resultado e a importância que se dá para a parte comportamental. Os resultados valem 85% da avaliação e comportamentos 15%, e por mais que o objetivo final seja atingir resultado, isso se dá por meio do desenvolvimento dos profissionais e do comportamento destes profissionais, da forma como atuam e atingem estes resultados.”

“...a gente pega muito pouco na parte pessoal, a gente pega muito no nosso desempenho, na nossa eficiência, então acho que falta um pouco...eu olho para aquilo e não sei se estou indo bem eu ou estou indo mal...”

A periodicidade dos *feedbacks* foi outro tema abordado nas entrevistas de forma espontânea pelos colaboradores. Eles sentem a necessidade de ter *feedbacks* não somente ao final do ciclo da avaliação de desempenho, mas ao longo do tempo com o objetivo de adequarem seus comportamentos antes da avaliação final.

“Eu acho que se a meta for bem feita e tiver um acompanhamento mais próximo, não só um *feedback* intermediário em seis meses e um fechamento em um ano, e se tivesse mais *checkpoints* ao longo do ano eu acho que ajudaria porque se você colocar uma meta que é factível, que é desafiadora... e aí você faz os *checkpoints* para ir orientando as pessoas nas atividades delas...”

“...acho que ele (*feedback*) não deve ocorrer só no final do período, eu acho que tem que ocorrer sempre ao longo do período, momento onde você tem a oportunidade de medir o quanto você vem se empenhando na sua função, só que o que tem que ser claro é que

existem aí... metas de resultado, resultado quantitativo e também pode ser qualitativo, no sentido de qualidade do projeto, mas também tem que ter metas de competências...”

Abordando o segundo tema mais importante desta categoria temática, o *coaching*, segundo um dos entrevistados é “a forma de o gestor saber o que a pessoa quer e contribuir com o desenvolvimento da pessoa para que ela consiga chegar lá”. Este entrevistado ainda menciona que o *coaching* “é mais que um *feedback*, é mais importante para a pessoa do que as outras etapas.”

Apesar de ter sido citado por apenas um entrevistado como sendo uma das etapas da gestão de desempenho, o que demonstra a falta de utilização ou de conhecimento das pessoas sobre o tema.

“...as duas (etapas) mais importantes é a definição de metas e o *feedback/coaching*, ao longo do ano... acho que o processo de *coaching*, pra quem definiu boas metas...é o que é mais importante.”

O mesmo entrevistado ainda complementa:

“...fazer *coaching* periodicamente que é uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional, mas é uma política não do banco como um todo...é uma política do gestor da minha área, então, isso tem contribuído para o meu desenvolvimento.”

De modo geral, a orientação profissional voltada não somente para resultados, mas para os valores humanos e desenvolvimento de competências, começa a ganhar espaço na percepção das pessoas que trabalham na organização:

“...eu já fazia *feedback* antes, mas não direcionado para o encarecimento...”

4.7 - Papel do gestor

Entre as categorias que emergiram da análise de conteúdo está o “Papel do Gestor”, que foi identificada em meio aos comentários dos entrevistados como algo que impacta a percepção das pessoas sobre a gestão de desempenho. Na entrevista não havia

uma pergunta específica sobre o papel do gestor ou algum questionamento direto sobre o gestor do entrevistado que induzisse os entrevistados a mencionarem o gestor durante a pesquisa. A espontaneidade foi um dos aspectos que chamou a atenção para a abertura desta categoria.

No quadro 11, é possível observar que as pessoas citaram o gestor durante a conversa sobre gestão de desempenho. Tais citações foram analisadas e agrupadas de maneira a definir três perfis de gestores atuantes em gestão de desempenho, segundo a percepção dos entrevistados: o gestor condutor, gestor orientador e o gestor avaliador. Estes perfis podem ser encontrados simultaneamente nos comentários dos colaboradores da empresa, de duas formas: a real, aquela que é percebida como sendo a atuação real do gestor em seu dia a dia e a aspiracional, aquela que a pessoa projeta, ou seja, como gostaria que o seu gestor atuasse no dia a dia.

Entrevistado	Condutor	Orientador	Avaliador
1	-	Entrevistador: "Você acha que o processo hoje.. esse processo de Gestão de desempenho..ele é efetivo... ele direciona a pessoa para um desenvolvimento profissional?" Entrevistado: "Em alguns momentos sim. Afé eu vou entrar no quesito humano, depende do gestor. Se o gestor direciona e usa aquela ferramenta para praticar a função, funciona e se não praticar não funciona."	"Afé no final do processo o gestor fez a avaliação de todo mundo e eu fiquei abaixo de algumas pessoas."
2	-	"Mas acho que é também papel do gestor, mostrar qual é o valor, qual é a utilidade para aquilo trazer resultado."	"..e ai no final do ano a gente faz uma auto avaliação e o gestor avalia."
3	"...definição de metas em conjunto com o gestor, afé a aprovação dessas metas pelo gestor, indicação de avaliadores em conjunto com o gestor..."	"...acho que a ferramenta em conjunto com uma... um processo de orientação do gestor de <i>feedback</i> , <i>coaching</i> , direcionaria." (para o desenvolvimento profissional)	-
4	-	"...é um pouco mais o papel do gestor...e pega menos a parte técnica, e mais a parte de desenvolvimento. Começa enxergando como ele está indo, como ele está caminhando, se ele merece um aumento ou não, quais são os <i>gaps</i> que estão faltando pra ele ser um sênior, <i>feedbacks</i> ..."	-
5	"...aprovação das metas com o gestor imediato, revisão das metas em conjunto com o gestor..."	"O processo que meu gestor usa contribui. Ele dá <i>feedbacks</i> pontuais, conversa periodicamente comigo, pergunta o que eu quero, o que eu não quero, como estou indo, se estou satisfeita, o que mais poderia fazer para atingir meus objetivos."	-
6	-	"Quando tem funcionários que estão falhando em alguns pontos e o gestor consegue perceber isso e passar pra eles, e eles melhoram, isso é um ganho pro banco como um todo..."	-
7	"Primeiro você tem que colocar suas metas, o que você pretende atingir..., daí o gestor...na segunda etapa vai revisar essas metas, você vai conversar com seu gestor e... ele aprovando essas metas...depois tem uma revisão de metas.	-	"Depois disso acho que a última etapa já é o parecer do gestor, se não me engano... que o gestor achou... no final do ano se você cumpriu aquelas metas que você colocou ou não... colocando até uma nota."
8	-	"...não basta...falar para o funcionário: você precisa evoluir nisso e nisso e isso. Eu tenho que ajudá-lo, e afé é o papel de <i>coaching</i> do gerente, ajudá-lo a descobrir caminhos para melhorar isso.... Então o papel do gestor é dar força assim: se você ler isso aqui, acho que é interessante se você fizer um curso de x y z, é interessante se você se aproximar mais de uma área x y z."	-
9	-	"Depende do gestor. Se o gestor estiver focado exatamente para o objetivo disso, que é trazer o máximo do resultado e sempre com foco em ajudar, em apoiar...a atingir esses objetivos..."	"Eu posso dizer que tem gestores que não se preocupam em acompanhar esse processo e apenas chegam ao final do ano e avaliam se cumpriu ou não cumpriu..."
10	Em conjunto, funcionário e gestor avaliam:...é isso mesmo? Mudou algumas coisas? Mudou a economia no Brasil e a gente está tendo que mudar tudo? Depois no final do ano a gente tem: ...ah foram cumpridas as metas estabelecidas?"	"...o gestor... ele estuda aquilo.. o que o funcionário cumpriu e o que ele não cumpriu é.. e essa parte eu acho super importante, porque às vezes o funcionário...tem uma visão e o gestor tem outra, então acho super importante é.. o <i>feedback</i> .. Para o funcionário perceber o que ele não consegue perceber sozinho."	"...que o gestor ele vê o que...o funcionário cumpriu e o que ele não cumpriu é...às vezes o funcionário tem uma visão e o gestor tem outra..."
11	-	"eu tenho isso (<i>feedback</i>) diariamente, porque é o estilo da minha chefe, é muito direto, o que gostou fala, o que não gostou fala também...na minha situação é inerente ao dia a dia...minha área é muito peculiar..."	-
12	"a ferramenta faz com que o gestor acompanhe o desenvolvimento de um analista ao longo de um período."	-	-
Total	5	10	5

Quadro 11: Agrupamento da percepção dos colaboradores sobre o gestor.

Fonte: autor da pesquisa.

O papel de condutor é aquele que o gestor cumpre única e exclusivamente as tarefas definidas no processo operacional da gestão de desempenho da empresa: preenchimento de metas, aprovação das metas, revisão de metas e acompanhamento.

O papel de orientador é aquele que o gestor não atua somente nas atividades operacionais, mas que vai além, contribuindo com o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário, orientando quanto aos pontos a melhorar, competências a serem desenvolvidas, comportamentos que levam à ascensão profissional e aqueles não tolerados na organização. Neste papel, o gestor está preocupado com o encarecimento dos seus funcionários e, por isso, usualmente são empregadas técnicas como *feedback* e *coaching*.

O papel de avaliador é aquele que o gestor faz somente ao obter resultados das entregas estabelecidas previamente nas metas de avaliação. Nesta situação, o gestor não se preocupa com o encarecimento e desenvolvimento do profissional, atuando simplesmente para responder se o colaborador entregou ou não o trabalho e para aplicar-lhe uma nota.

Na figura 8, os perfis identificados nesta pesquisa são simbolizados por conjuntos para ilustrar que a atuação do gestor não se limita a um dos perfis, mas que se pode encontrar em um único gestor mais de um destes comportamentos que contribuem para formar a percepção dos colaboradores sobre o papel do gestor.

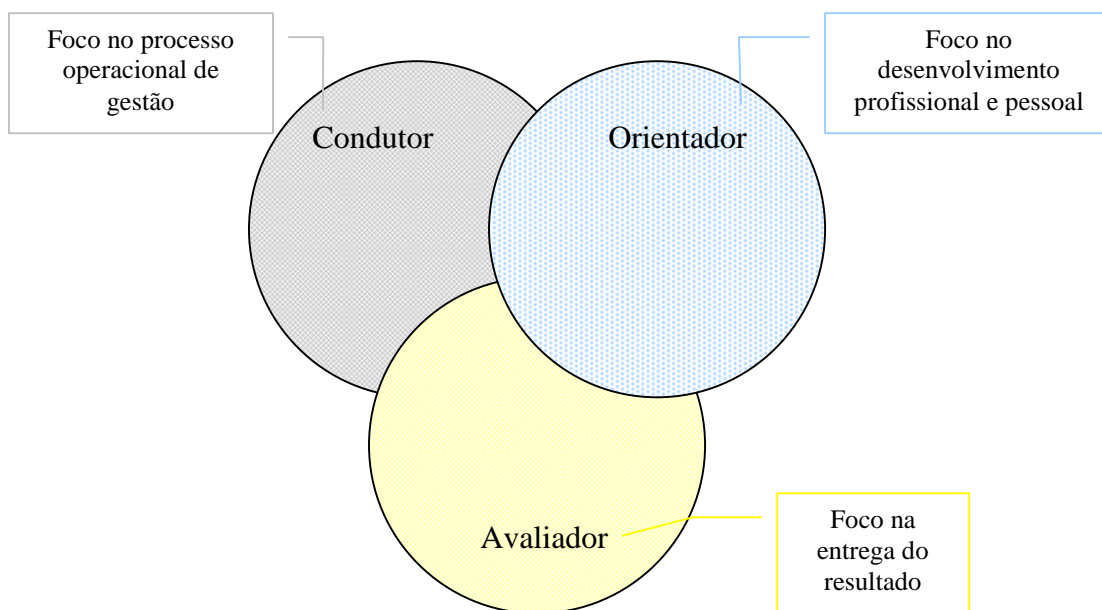


Figura 8: Perfil dos gestores encontrados na entrevista com os colaboradores.

Fonte: autor da pesquisa.

O levantamento de informações realizadas nas entrevistas acerca do perfil dos gestores mostra que não necessariamente as citações se referem ao perfil que realmente se encontra na condução da gestão de desempenho do banco, mas também ao perfil que os colaboradores esperariam encontrar em seus gestores.

Pelo resultado apresentado, a percepção dos colaboradores do banco é de que o banco possui diferentes perfis de gestores em sua constituição; entretanto, o que se espera é que cada vez mais o perfil orientador prevaleça. Foram dez indicações de perfil orientador entre os doze entrevistados. O gestor que se sobressai no papel de orientador fortalece a percepção das pessoas de que a gestão de desempenho é positiva para o desenvolvimento profissional, pessoal e também para a organização.

O fato de terem sido identificados comentários específicos e diretos sobre os diferentes perfis de atuação dos gestores dentro da organização, fortalece a hipótese de que o papel do gestor, na perspectiva do colaborador, afeta a percepção das pessoas sobre influência da gestão de desempenho no seu desenvolvimento profissional.

Analisando esta categoria, observou-se a questão da postura do colaborador quanto à responsabilidade do gestor sobre seu desenvolvimento profissional. Com base nisso, foi criada uma categoria complementar que trata da postura de expectador do funcionário que será explicada no próximo tópico.

4.8 - Postura de expectador

Conforme citado na seção anterior, a categoria temática “postura de expectador” foi identificada a partir da análise do papel do gestor segundo a percepção dos funcionários da empresa. De maneira geral, os entrevistados, direta ou indiretamente, colocam que a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional deles, em grande parte, se deve à capacidade do gestor em realizar a orientação de suas carreiras através do uso adequado das ferramentas disponibilizadas pelo banco – eximindo-os, em grande

medida, da responsabilidade de gerenciarem suas próprias carreiras. Os trechos abaixo são exemplos deste comportamento.

“Se o gestor direciona e usa aquela ferramenta para praticar a função, funciona e se não pratica não funciona...é daquela forma que eu te falei...trazer a meta para você acompanhar o seu desenvolvimento, te dar *feedback*...ter reajuste...ter uma recompensa por isso...”

“Depende de como o gestor utiliza a ferramenta. Entendo que o objetivo da ferramenta seja este, mas como a utilização é personalizada, dá margem à não contribuição para o desenvolvimento profissional dos colaboradores”.

A postura do colaborador poderia contribuir para alavancar a gestão de desempenho a seu favor, ou seja, se a responsabilidade da gestão fosse compartilhada, o processo poderia ser mais bem aproveitado para identificação de pontos de melhoria no alcance das metas e no desenvolvimento das competências. Assumir uma postura ativa nos eventos sobre a gestão de desempenho, seria uma forma de o funcionário atuar na ferramenta de gestão de desempenho disponibilizada pela empresa sem aguardar orientações dos gestores, perseguir seus objetivos, solicitar *feedbacks*, realizar reflexões periódicas sobre comportamentos e formas de execução do trabalho entre outras coisas poderia contribuir para um melhor desempenho e conseqüentemente o desenvolvimento profissional.

4.9 - Heterogeneidade operacional

Bastante comentado em quase todas as entrevistas foi o fato de a gestão de desempenho não ser executada de forma padronizada em toda a organização, seja no critério de avaliação, na utilização do sistema eletrônico de gestão (a “ferramenta”), na definição de metas ou na utilização de práticas para o desenvolvimento das pessoas. Portanto, observa-se uma heterogeneidade na aplicação das práticas e regras da gestão de desempenho entre as diferentes áreas da empresa.

O fato de haver um sistema eletrônico de gestão único que é acessado por toda a organização, não é garantia de padronização de sua utilização. A percepção dos

colaboradores é de que há uma desigualdade na aplicação de critérios de avaliação e, por isso, podem ser prejudicados em suas avaliações.

“Tem um critério...o ponto negativo é que depende de como é tratado em cada área. Uma área é mais boazinha e outra área é muito rígida você pode ter uma pessoa boa como uma nota ruim, uma pessoa fraca com nota boa...”

“...se todo mundo não pratica isso (gestão de desempenho) correto, transparente, usa critério diferente, acaba distorcendo, gera um desconforto...”

No processo de avaliação de metas objetivas e competências, conforme mencionado anteriormente, a escala de 1 a 5 permite que haja interpretações subjetivas quanto ao cumprimento das metas, podendo gerar desconfiança sobre os critérios de avaliação: o que é 2 para determinado gestor, pode ser 3 para outro.

“...eu acho que ele (o processo de gestão de desempenho) está muito melhor do que já foi no passado... Eu acho que o grande desafio do banco nesse sentido é como equalizar o entendimento do que é...alta performance, baixa performance, o que é superar expectativa ou o que é atender plenamente...”

“... eu já trabalhei em áreas que teve a ferramenta e eu fiquei decepcionado...eu fiz uma avaliação crítica das atividades do período, me cobrei, me coloquei notas críticas e depois percebi que meus pares não tiveram a mesma valorização e jogaram notas mais altas. Aí no final do processo o gestor fez a avaliação de todo mundo e eu fiquei abaixo de algumas pessoas que na minha percepção e de alguns pares eu estaria no mesmo nível ou acima e eu fui abaixo porque eu fui mais critico, me cobrei mais ...”

Além do ponto citado, há gestores que não utilizam a ferramenta de avaliação de desempenho e gestores que criam seus próprios critérios. Dentro de uma mesma área, alguns colaboradores podem ter metas bastante específicas, e outros colaboradores, metas genéricas, fazendo com que tenham a percepção de injustiça no momento da avaliação. Há gestores que utilizam a mesma meta (genérica) para todos os colaboradores, com o intuito de manter a equipe alinhada em seus objetivos e para facilitar a avaliação.

“...existem áreas que não preenchem a avaliação. Cada um faz do jeito que quiser...”

“...cada área pode usar critérios de avaliação diferentes...cada área ganha quando combina o critério de avaliação dentro dela e aí consegue otimizar as avaliações, resultados dentro da área.”

“...tem diferença entre as gerências, entre as áreas do banco..nem todo mundo segue da mesma forma, mas pelo menos todo mundo segue o relatório.”

“...não sei até que ponto as pessoas são maduras o suficiente, para quando forem responder um questionário e avaliar alguém, avaliar o trabalho e não de repente pelo lado pessoal...”

O quadro 12 abaixo apresenta uma visão geral dos entrevistados sobre a percepção das pessoas sobre a heterogeneidade operacional. Nota-se pelos trechos retirados das entrevistas que todos os colaboradores percebem alguma diferença de atuação entre as áreas do banco.

Entrevistado	Comentário do entrevistado
1	"...nesses oito anos de Banco fazendo praticamente a mesma coisa de gestão de desempenho (em áreas diferentes)... acho que só recentemente que eu estou tendo essa orientação, então eu tenho exemplo prático ... É assim.. em outras áreas eu já fazia <i>feedback</i> antes.. mas não direcionado para encareiramento ..É.. você está desenvolvendo bem suas atividades.. só..não fala para você crescer profissionalmente você tem que trabalhar esse.. e esse ponto."
2	"...tem diferença entre as gerências, entre as áreas do banco..nem todo mundo segue da mesma forma, mas pelo menos todo mundo segue o relatório."
3	"...eu acho que é um Banco que tem vários Bancos dentro dele...tem pessoa que não tem a GIPP, isso é inadmissível..."
4	"O processo que meu gestor usa contribui: ele dá <i>feedbacks</i> pontuais, conversa periodicamente comigo, pergunta o que eu quero, o que eu não quero, como estou indo, se estou satisfeita, o que mais poderia fazer para atingir meus objetivos". "...já trabalhei em outra área e não havia nem o preenchimento da avaliação pelo sistema."
5	"Esse que eu falei é o formal, existe um (processo) que você faz que é o informal .. que você mesmo decide com a equipe que vai fazer um cronograma de <i>feedback</i> , então, sempre você está fazendo, duas vezes por semana, você está fazendo um <i>feedback</i> com alguns dos seus funcionários."
6	"...acredito que em algumas áreas do banco funciona...é que eu tive uma experiência ruim..pode ser que algumas outras áreas funcione..."
7	"...você percebe que em muitas áreas as pessoas não têm gerenciamento, elas não sabem como elas estão indo, quais são as oportunidades dela."
8	"Não, não nem todas as áreas usam da mesma forma, é...muitas áreas usam isso é assim...não sabem explorar essa ferramenta.Eu acho que aqui é bem trabalhado, eu acho que assim... Nem todo mundo trabalha desse forma. Não é uniforme."
9	"É o durante (<i>feedback</i>).. é o que eu tenho hoje com meu gestor que não tem em outras áreas."
10	"...aí é uma política da minha gerência de fazer coaching periodicamente que é uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional, mas é uma política não do banco como um todo, é uma política do gestor da minha área, então isso tem contribuído para o meu desenvolvimento."
11	"eu tenho isso (<i>feedback</i>) diariamente, porque é o estilo da minha chefia, é muito direto, o que gostou fala, o que não gostou fala também...na minha situação é inerente ao dia a dia...minha área é muito peculiar..."
12	"...tem diferença entre as gerências, entre as áreas do banco..nem todo mundo segue da mesma forma, mas pelo menos todo mundo segue o relatório."

Quadro 12: Percepção dos entrevistados sobre a heterogeneidade operacional da gestão de desempenho.

Fonte: o autor da pesquisa.

4.10 - Cultura

A cultura é última categoria temática identificada na análise de conteúdo e foi bastante relacionada ao clima organizacional, formado por, entre outras coisas, as pessoas que trabalham na organização, as estratégias adotadas pela empresa e o ambiente de trabalho.

Abaixo estão alguns comentários dos entrevistados sobre a influência da cultura na gestão de desempenho. Observa-se que as falas mostram diferentes aspectos da influência da cultura organizacional, que é percebida como orientada para resultados, sobre o processo da gestão do desempenho. Há também falas que apontam para indícios de diferentes práticas em cada área do banco, não exatamente uma cultura diferente, mas costumes que podem fazer uma área se tornar diferente das demais áreas do banco.

“Eu acho que sim (a cultura influencia a gestão de desempenho), mas eu acho também que como cada área tem perfis diferentes, o perfil da área influencia bastante...”

“Eu acho que assim....o banco tem gestão de desempenho.... eu acho que é um Banco que tem vários Bancos dentro dele..”

Já os trechos abaixo, ressaltam que a cultura é voltada para a busca de resultados e que a gestão contribui para que os colaboradores reflitam sobre as diretrizes do banco e sobre o que a empresa espera deles.

“Eu acho assim: a cultura do banco, ela é voltada para essa questão de você ter performance, de você trazer resultados. Então, essa gestão integrada é uma forma de ajudar a pessoa a pensar nesse tipo de coisa, de trazer performance, de trazer resultado, de bater as metas...então, é assim, uma forma de deixar presente também isso que o Banco espera do funcionário.”

“Sim, eu acho que tem influência da cultura do banco. É pra onde o banco quer que a gente vá, como o banco quer... não sei... o quê que o banco quer?... Ele quer que a gente faça mais..uma cultura voltada para resultado...”

“Acho que a cultura do Banco é: vamos produzir mais, vamos fazer mais...de uma certa forma eu estou aprendendo e crescendo... não sei se eu estou tapando outras coisas que

eu queria aprender e aqui eu não consigo, mas em um ponto eu acho que eu estou crescendo... eu acho.”

No caso abaixo, apesar de afirmar que a cultura de resultados tem um peso grande, o entrevistado apresenta que há a preocupação de avaliar os colaboradores sobre outros aspectos mais subjetivos:

“Acho que tem um peso grande sim (a cultura voltada para resultados)...mas acho que tem os dois lados. Naturalmente, aqui não é uma instituição filantrópica, então o peso de resultado, de números, vamos dizer, tem um peso, mas é...eu vejo que também existe a preocupação de avaliar outros pontos que não são medidos por números”

Em outra entrevista, uma pessoa coloca a cultura voltada para performance e resultados como um entrave ao desenvolvimento da orientação para pessoas, como por exemplo, um reconhecimento ou apoio:

“...afeta muito (a cultura)...muito porque se me preocupo com resultado e não vejo as pessoas como pessoas, isso te traz um certo desgaste. Você trabalha, trabalha...e você não tem um reconhecimento, não tem um apoio.

Como se pode observar, entre os entrevistados há a percepção de que a cultura influencia e impacta a gestão de desempenho. Neste caso, as pessoas reconhecem que a empresa tem entre seus principais valores, o foco em resultados e, portanto, direciona suas ações para atingir uma performance melhor e conduz a gestão de desempenho de forma a contribuir para maximizar este valor. Quando as pessoas dizem que existem vários bancos dentro do banco, ou que o perfil da área influencia a gestão, pode-se inferir que é em outros aspectos diferentes da cultura voltada para performance e resultados, como por exemplo, a orientação de pessoas.

4.11 - Modelos teóricos e a percepção sobre a prática

No início desta pesquisa foram identificados alguns modelos de gestão de desempenho desenvolvidos por alguns teóricos, entre eles o modelo do Brandão e Guimarães (1999), o modelo de Luecke (2006) e Hartog *et al.* (2004). Durante as entrevistas foram apresentados tais modelos aos colaboradores do banco e foi solicitado que indicassem aquele que mais se assemelhasse à gestão de desempenho encontrada no Banco Itaú. O quadro 13, abaixo, detalha os comentários feitos pelos entrevistados sobre os modelos teóricos e sua semelhança com o modelo do banco.

O modelo que mais foi citado pelos colaboradores entrevistados foi o do Brandão e Guimarães (1999) que apresenta em sua concepção traços de gestão bastante focados no processo operacional da gestão de desempenho. Além disso, o modelo apresenta nas etapas descritas, indícios de ser um modelo aplicável a empresas com foco em resultado, quase não abordando o aspecto humano da gestão de desempenho. Sete dos doze entrevistados citaram o modelo de gestão de desempenho do Brandão e Guimarães (1999), como o que mais se aproximaria ao modelo de gestão do banco.

É possível perceber algum movimento no sentido de introdução do aspecto humano à gestão de desempenho da empresa, uma vez que cinco dos doze entrevistados citaram o modelo de Luecke (2006) como sendo o mais próximo do modelo atual do banco. Isto pode ter relação com o papel que o gestor exerce dentro da área em que o colaborador trabalha, devido aos comentários feitos quando decidiram sobre qual modelo era mais próximo ao do banco.

Entrevistado	Brandão e Guimarães (1999)	Luecke (2006)	Hartog et al. (2004)	Comentário do entrevistado
1	√			"Acho que o primeiro (Brandão e Guimarães, 1999)...planejamento, acompanhamento, avaliação, planeja, estabelece objetivo e meta..."
2	√			"O primeiro (Brandão e Guimarães)...porque praticamente descreve a parte de estabelecer as metas, ...definir os indicadores de desempenho, a gente também faz...planejar atividade, é basicamente o nosso dia a dia para cumprir o que foi estabelecido, o acompanhamento que é a parte da revisão das metas e a parte final de avaliação."
3	√			"O primeiro (Brandão e Guimarães, 1999)...acho que a gente faz bem isso estabelece os objetivos, depois uma parte de acompanhamento que é bem fraquinha assim, ...tem poucos acompanhamentos, mas existe, e aí, simplesmente compara os resultados aos resultados esperados e pronto..."
4		√		Acho que a gente está mais nesse (Luecke, 2006)...por que a gente tem essa parte de definições, a gente tem revisões intermediárias, a gente tem...é.. recompensas também, e acho que também o gerente ele faz essa parte de coaching e.. tem desenvolvido bastante essa parte de motivação..."
5	√			"O primeiro (Brandão e Guimarães, 1999) é que mais se aproxima do do banco, porque ele tem estas etapas de acompanhamento, planejamento e avaliação e pelo fato de estar vinculado a atividade e não menciona a parte comportamental, coaching..."
6		√		Eu acho que é o segundo (Luecke, 2006). Por causa da definição do objetivo, faz aqui uma revisão, depois faz avaliação final...são etapas que a gente tem aqui. Eu vi esse desenvolvimento e recompensa também meio como PLR...Porque se a gente cumpre metas numéricas no banco como um todo tem recompensa...Tem essa questão do coaching, colaboradores, eu achei que esse é mais parecido."
7	√			"...eu acho que está mais para o primeiro (Brandão e Guimarães, 1999)...porque...eu acho que a seqüência está parecida. Não é exatamente o modelo que a gente tem aqui...mas a gente tem aqui a parte de estabelecer os objetivos e metas, seria preencher o questionário dizendo o quê que eu quero, definir os recursos necessários, indicadores de desempenho que lá nesse questionário a gente tem esses indicadores, planejar as atividades que seria mais por conta do funcionário mesmo, o que ele vai fazer para atingir essas metas que ele colocou...é...apurar os resultados alcançados e comparar os resultados..."
8		√		"O do meio (Luecke, 2006)... eu não sei se o último (Hartog et al., 2004) é o melhor modelo, é... quero dizer que o último ele é mais lento, é... você conseguir gerar esses resultados é...mais lento...colocar as práticas de RH como primeiro passo..."

9	√			"...é mais ou menos o primeiro modelo do Brandão. É o que mais se aproxima, é que é muito voltado para resultado e não fala nenhum momento de pessoas..."
10	√			"...o primeiro (Brandão e Guimarães, 1999), mas acho que essa parte de acompanhamento, ela fica muito assim...a gente pode rever isso uma vez por ano, e eu acho que ela podia ser mais acompanhada."
11		√		"...parece que o nosso é mais esse daqui (Luecke e Hall, 2006), eu defino meta, faço uma revisão...estou mais para esse daqui do que para os outros...embora tenha um pouquinho de cada um..."
12		√		"...é bem parecido com a nossa metodologia, então... deveria ser no início que você define os objetivos, existe uma revisão, existe uma avaliação final e em cima desta avaliação é feito o desenvolvimento de recompensas ou de orientação para o colaborador, e.. aí tem exatamente esta questão do coaching e a motivação em função das recompensas."
Total	7	5	0	

Quadro 13: Relação entre modelos teóricos a gestão de desempenho do banco.

Fonte: autor da pesquisa

Ainda sobre o modelo de Brandão e Guimarães (1999), um colaborador reforça o foco em resultados e entende que o *feedback* está presente em tal modelo, porém está implícito, embutido no processo:

"...tem resultados, não tem *feedback* mas tem mas acho que é implícito...mas acho que é o que mais...se assemelha." "Está embutido (o *feedback*) aqui na apuração dos resultados... acho que aqui está meio implícito ..."

Um dos entrevistados ainda comenta espontaneamente qual seria o modelo mais efetivo:

"O mais efetivo aparentemente é o último (Hartog *et al.*, 2004) porque ele é o que parece ser mais pontual, por considerar esta parte da contingência, contexto externo, atitudes, desempenho do comportamento, e depois o reflexo disto para a organização. Além disso, considera as atitudes como meio para se atingir os resultados da organização."

Outro entrevistado ao ser estimulado para comentar os modelos, coloca sua percepção sobre os modelos:

“...o que já não aparece no Banco é a questão da motivação e do *coaching*,...nesse segundo modelo, no esquema parece que ela faz parte de todo o processo,...quer dizer estaria bem presente, não é?” (sobre o modelo de Luecke, 2006)

“ E o terceiro (Hartog *et al.*, 2004)... é...vem do RH para o desempenho da organização, e que também não vejo acontecendo muito bem não. Eu acho que, como eu havia dito é muito mais políticas dispersas aí nas gerências do que uma prática de RH que leva o desempenho das organizações.”

O mesmo entrevistado diz qual seria o modelo ideal, com mais vantagens, para ser aplicado ao banco:

“...eu gosto do segundo modelo (Luecke, 2006), que você define objetivo, tem recompensas pelos objetivos alcançados e tem o processo de *coaching*, bastante presente ao longo do processo...eu acho que eu só acrescentaria aqui que deveria ser uma política não dispersa no banco, mas uma política de RH que conseguisse motivar todos dessa forma.”

4.12 - Benefícios para o banco e para as pessoas

No quadro 14, são apresentadas as percepções dos entrevistados sobre os benefícios e a efetividade da gestão de desempenho para o banco e para as pessoas.

Entrevistado	Benefícios para o banco	Benefícios para as pessoas	Destaque
1	<p>"O benefício é uma ferramenta que tem.. você é avaliado.. ela é registrada.. você fica com histórico..permite que outras áreas enxerguem o histórico da pessoa."</p> <p>"Hoje ele está em tal lugar, dá para ter uma percepção disso, de evolução, de crescimento...da pessoa, conseqüentemente essa pessoa acaba crescendo e sendo cobrado por isso. Conseqüentemente traz resultado para o banco...eu estou falando de um indivíduo, mas eu acho que se cada indivíduo bem trabalhado .. bem cobrado e der resultado...se juntando tudo, conseqüentemente se torna macro.."</p>	<p>"Acho que a transparência nas metas...claras, objetivos principais, foco...acho que agrega crescimento profissional, força uma pessoa ter uma maturidade maior. Traz a responsabilidade de fazer aquilo acontecer...Conseqüentemente te dá o resultado que influencia o seu crescimento, influencia suas remunerações, influencia seu chefe, conseqüentemente, existe uma responsabilidade que você tem que ter um com o outro, não é?"</p> <p>"Se eu não bater minha meta, você não bate...aí a cobrança desce também da mesma forma...". "Acho que é uma forma de amarrar...e aí o benefício que essa pessoa passa a ter...essa cobrança faz a pessoa perceber alguns valores, enxergar responsabilidade, ter que trabalhar em cima disso...não sei se expliquei bem isso."</p>	<p>Banco: informações sobre os funcionários</p> <p>Pessoas: clareza nos objetivos, responsabilidade, crescimento pessoal e profissional</p>
2	<p>"Para o banco eu acho que sim, que contribui porque você uniformiza, não é?...porque o Banco é gigantesco."</p> <p>"Então...você tem uma ferramenta que o banco inteiro trabalha e isso ajuda a comparar os desempenhos, a fazer tipo um <i>ranking</i> para falar quem são os melhores. Assim, de modo geral, para poder fazer promoção, demissão, tudo mais."</p> <p>"Hummm...ele coopera no sentido de ter uma análise uniforme, todo mundo olha os mesmos pontos."</p>	<p>"Acho que da mesma forma para o banco, se a pessoa tem como se comparar com outros funcionários para saber se ela está indo bem ou se mal, dentro daquilo que ela espera também... mas acho que está muito amarrado também ao <i>feedback</i>. A nota sozinha como as questões são é...são abertas para valer para qualquer área, então se você tiver um <i>feedback</i> e ter um exemplo daquilo, a nota sozinha não explica muito para pessoa como ela está indo..."</p>	<p>Banco: Sistema único de gestão</p> <p>Pessoas: Facilita comparação e beneficia se houver <i>feedback</i></p>

3	<p>"Eu acho que o processo de gestão de desempenho bem feito é fundamental, para qualquer instituição, para qualquer empresa, porque é assim que você desenvolve as pessoas e consegue até retê-los, então eu acho fundamental..."</p> <p>"Eu vejo assim, ela também motiva você a ir atrás das metas que foram definidas e se as metas foram bem definidas, elas vão trazer...se aplicado da forma correta elas vão trazer os benefícios do atingimento das metas."</p> <p>"E se as metas foram bem definidas e aquilo que é o melhor para instituição...é...com certeza elas vão trazer benefícios. O perigo também é você não definir as metas, por exemplo, você não definir metas agressivas, metas que são muito fáceis de cumprir, mas ter uma equipe que vai estar trabalhando menos, naquele ano porque a meta está fácil, aí você vai atingir a meta, mas não necessariamente trouxe benefício. Acho que o benefício está bem ligado a meta. A meta tem que ser desafiante pra você."</p>	<p>"Então é...da mesma forma o processo de gestão de desempenho bem feito acho que traz benefícios para os funcionários, para as pessoas, porque elas têm, primeiro, o benefício da meritocracia, ela vai ter suas premiações de acordo com a sua promoção, de acordo com a sua produção...hoje a ferramenta que o banco institucionalmente usa não funciona dessa forma."</p> <p>"Essa ferramenta não traz benefícios, porque assim, independentemente do que você faça ali, atinge ou não atinge, se ganha muito ou poucos pontos, é... você não vai ganhar nada com isso."</p>	<p>Banco: desenvolvimento de pessoas, resultados. Pessoas: não há benefícios reais, meritocracia é desejada.</p>
4	<p>"Produtividade? Performance? Desempenho? Saber o que está produzindo? O que ele está fazendo? Eu acho que vejo mais nesse aspecto é...de produtividade, de ganhos...mas não sei se ele olha muito para o aspecto profissional de crescimento."</p>	<p>"Eu não sei se é nada...acho que dá para ele medir...porque a gente acaba sendo medido também por produção, mas eu não sei se é para o crescimento profissional...não sei..."</p> <p>"...quando você olha para o crescimento profissional de uma pessoa é...se olha só pelo lado do quanto ela está produzindo...do quanto ela está fazendo, ou do lado do aspecto do desenvolvimento pessoal...isso não é importante?"</p> <p>"Ah...contribui um pouco porque é um norte, mas não tanto para o profissional... acho que mais para o banco."</p>	<p>Banco: produtividade. Pessoas: não identifica benefícios claros.</p>
5	<p>"No geral, para o banco, não, porque não existe um padrão de como utilizar este processo. Segundo porque é muito pontual, acontece uma vez por ano. Terceiro, porque tem discrepância enorme entre a importância que se dá para resultado e a importância que se dá para a parte comportamental. Os resultados valem 85% da avaliação e comportamentos 15%, e por mais que o objetivo final seja atingir resultado, isso se dá por meio do desenvolvimento dos profissionais e do comportamento destes profissionais, da forma como atuam e atingem estes resultados."</p> <p>"Quero dizer que pode ter um funcionário super bem avaliado porque atingiu todos os resultados, mas fez de uma forma que não é sustentável. A ferramenta, sozinha, não vai desenvolver esta pessoa."</p> <p>"Do ponto de vista de desenvolvimento de profissionais para a organização, ela não é efetiva. Ela é muito mais efetiva para o acompanhamento de resultados para a organização, e não desenvolvimento de pessoas."</p>	<p>"Depende do objetivo de cada funcionário. Se o objetivo do funcionário for, simplesmente, atingir o resultados e ter estes resultados sendo acompanhados pelo processo formal, ok. Se o objetivo do funcionário for ter um processo de desenvolvimento, encareiramento, coaching, esta ferramenta não contribui. É muito pontual e focado em resultado. Desenvolvimento profissional é muito mais do que isto."</p>	<p>Banco: acompanhamento de resultados. Pessoas: ter os resultados sendo acompanhados.</p>
6	<p>"Sim. Ele vai ter profissionais que vão... quando tem funcionários que estão falhando em alguns pontos e o gestor consegue perceber isso e passar para eles, e eles melhoram, isso é um ganho para o banco como um todo, porque se o funcionário passa a trabalhar melhor ele produz mais, a equipe fica mais satisfeita."</p>	<p>"O desenvolvimento mesmo de habilidade, que eles poderiam estar desenvolvendo e não conseguem."</p>	<p>Banco: funcionários mais produtivos. Pessoas: desenvolvimento de habilidades.</p>
7	<p>"Eu também acho que não...ele tem a sensibilidade de que existe essa ferramenta, mas que ela não é efetiva."</p>	<p>"Eu acho que ela traz um benefício assim...que você vai colocar ali, vai registrar...seus objetivos, suas metas...onde você quer chegar...então, assim é uma forma que você pode ter de se organizar porque às vezes...no dia a dia a pessoa não vai parar para pensar...tem pessoas que não vão sentar para pensar o que eu quero daqui um tempo...minha meta é tal...então eu acho que a ferramenta acaba ajudando no sentido de organizar melhor as idéias."</p>	<p>Banco: não há benefício Pessoas: organização dos objetivos.</p>
8	<p>"Eu não consigo avaliar se ele é efetivo, eu acho que tem que existir... eu acho que está muito melhor do que já foi no passado, da forma como foi construído, eu acho que o grande desafio do banco nesse sentido é...é como equalizar o entendimento do que é aquela questão de ser alta performance, baixa performance, o que é superar expectativa ou o que é atender plenamente. Esse é o maior desafio, mas eu acho assim.. acho que ele tem que existir e está melhor porque hoje você tem a avaliação dos pares, dos parceiros...agora, ele não pode determinar a carreira das pessoas...deve ser um instrumento de feedback."</p>	<p>"Eu acho que ele direciona as pessoas claramente para o trabalho, inclusive que ela tem metas claras, que ela tem que fazer e sabe quais são as competências, então assim é melhor que se ela não tivesse nada..."</p>	<p>Banco: equalizar avaliação dos funcionários e facilitar feedback. Pessoas: direciona para o trabalho e clareza das metas.</p>
9	<p>"Benefício é resultado..." "Alinhamento..." "Alinhamento da estratégia como um todo é...de repente assim se a estratégia está bem definida, as metas também são bem definidas, o resultado vai estar bem definido, vai estar alinhado com a estratégia."</p>	<p>"Eu acho que é questão de você poder aprender mesmo...é você caminhar no escuro sem saber o que você está fazendo...é...se você está certo ou está errado...aumenta muito o risco do negócio...você não ter um direcionamento, não ter uma meta...não ter uma avaliação..."</p>	<p>Banco: resultado e alinhamento estratégico. Pessoas: aprendizado e direcionamento</p>

10	"Deixar claro o que você espera do seu funcionário, aí você consegue é...o gestor ele consegue cobrar do funcionário é...o trabalho alinhado com o objetivo do banco, uma vez estabelecido o que o banco quer fica muito mais fácil para o gestor conseguir passar isso para funcionário." "Alinhar o funcionário com a organização, através do que o banco espera deste funcionário, e todo mundo alinhado o banco só tem a crescer."	"O benefício que ele traz para o funcionário?...primeiro o funcionário tem a oportunidade de saber, exatamente o que ele tem que fazer. Segundo ele tem a oportunidade de fazer uma auto-crítica e ver que ponto tem que melhorar e outra, terceiro ele até ajuda o gestor para saber é... que pontos ele não consegue enxergar sozinho, e ainda mais que a gestão de desempenho que a gente tem hoje, como os parceiros também fazem avaliação, você não tem só a avaliação do seu chefe, você tem a avaliação dos seus parceiros, que é riquíssimo, isso é muito rico."	Banco: alinhamento de objetivos e resultado através do trabalho das pessoas. Pessoas: clareza dos objetivos, desenvolve a auto-avaliação e conhece a percepção dos pares e parceiros.
11	"Efetivo ele é porque organiza este processo e a partir do momento que eu tenho estas etapas, estes questionários para responder, de certa forma padroniza e você tira um pouco da subjetividade da avaliação. E com isso espera-se que tenha uma avaliação correta e aponte onde eu devo melhorar ou não, enfim, para esse crescimento, para esse desempenho."	"Para o funcionário a medida que dentro dessa métrica, desse processo, que preveja estes retornos, feedbacks, tem o benefício para o próprio funcionário ir se aprimorando"	Banco: organização da avaliação das pessoas. Pessoas: desenvolvimento das pessoas
12	"Eu acho que é efetivo quando se pensa em uma instituição de 60 mil funcionários como a nossa, e não tem como você conceder oportunidade de crescimento para todos e você tem um controle sistêmico para isso. É necessário ter uma ferramenta para concretizar o que é falado."	"Para as pessoas, elas conseguem ter mais segurança, do que está sendo feito, sobre o encarreiramento dela, para onde estão indo...uma ferramenta para todos demonstra preocupação de todos os lados."	Banco: controle dos funcionários. Pessoas: segurança sobre o encarreiramento.

Quadro 14: Percepção dos colaboradores sobre os benefícios da gestão de desempenho.

Fonte: autor da pesquisa

Analisando o conteúdo das falas foi possível destacar os principais aspectos dos benefícios da gestão de desempenho, para o banco e para as pessoas, percebidos pelos colaboradores.

O principal benefício que a gestão de desempenho traz para a empresa, na opinião das pessoas, é o resultado que pode conseguir através do alinhamento estratégico que o sistema de gestão possibilita e a organização das metas. Adicionalmente, a empresa se beneficia de maior produtividade dos funcionários através da atuação do gestor quando este identifica pontos de melhoria no trabalho ou comportamento do funcionário.

Algumas pessoas apontam que o fato da gestão de desempenho trazer uma melhor organização de objetivos e da avaliação das pessoas, consegue-se exigir mais dos funcionários, contribuindo para o desenvolvimento delas.

Analisando os benefícios para as pessoas, observa-se que alguns entrevistados apontam benefícios que seriam para a empresa como benefício para as pessoas, como por exemplo, clareza na comunicação dos objetivos, tornar as pessoas mais responsáveis e acompanhamento de resultados. Isto pode ocorrer, porque estes colaboradores entendem que o reflexo do sucesso obtido pela empresa, provavelmente se reverteria para o crescimento profissional do funcionário. Outros benefícios apontados são aprendizado, o desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento através de *feedback*,

quando realizado. É importante destacar que para alguns colaboradores não está claro ou não há, atualmente, benefício ou para o banco ou para as pessoas.

4.13 – Categorias de formação e de influência

Das categorias encontradas nas análises de conteúdo, é possível dividi-las em dois blocos: as que formam o sistema de gestão de desempenho e as que influenciam a gestão. Entre as categorias que formam a gestão de desempenho, suas principais características e seu funcionamento estão:

- Orientação para resultados
- Avaliação de desempenho
- Orientação para pessoas
- Desenvolvimento profissional
- “Ferramenta”

As demais categorias podem ser tratadas como aquelas que influenciam e impactam a forma como a gestão de desempenho é feita na empresa, seja no aspecto operacional, seja no comportamental. São elas:

- Papel do gestor
- Postura de expectador
- Heterogeneidade operacional
- Cultura

Todas as categorias interferem na percepção das pessoas sobre o sistema de gestão de desempenho, algumas com mais intensidade, como por exemplo: foco em orientação para resultados, pouco cuidado com a orientação para pessoas; assim como a participação decisiva do gestor (papel do gestor) na condução e orientação das pessoas para extrair maior valor para o sistema, para a empresa e para as pessoas. Estas categorias serão discutidas no próximo capítulo.

Para finalizar, as informações encontradas através da análise de conteúdo das entrevistas foram consolidadas no quadro 15 abaixo:

Categoria temática	Percepção dos entrevistados
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de desempenho traz benefícios para o banco em termos de resultados; - Falta de objetividade das metas estabelecidas para os funcionários.
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação é pontual sobre a performance no período (nota); - Sistema de avaliação, embora tenha até 360°, não é acompanhado de <i>coaching</i> e <i>feedback</i>.
“Ferramenta”	<ul style="list-style-type: none"> - Associação da gestão de desempenho à “ferramenta” eletrônica.
Orientação para pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para pessoas fica em segundo plano; - Necessidade de mais <i>feedback</i>; - <i>Coaching</i> praticamente inexistente.
Desenvolvimento Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento profissional passa por adquirir conhecimento, responsabilidades, além de aumentos e promoções; - Pessoas que associam a gestão de desempenho à “ferramenta” dizem que não há a contribuição ao desenvolvimento profissional; - Desenvolvimento profissional depende da atuação do gestor;
Papel do gestor	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação de diferentes perfis de gestores (orientador, condutor e avaliador); - Papel crucial para o desenvolvimento profissional das pessoas
Postura de Expectador	<ul style="list-style-type: none"> - O responsável pela atuação sobre as práticas de RH voltadas para gestão de desempenho é o gestor;
Heterogeneidade Operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas da gestão de desempenho são diferentes entre as áreas; - Critérios desiguais entre as áreas para a avaliação das pessoas.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - A cultura da empresa reforça a orientação para resultados.

Quadro 15: Resumo das informações agrupadas por categorias temáticas.

Fonte: autor da pesquisa.

CAPÍTULO 5 - Discussão dos resultados

A partir dos resultados encontrados nas entrevistas, foram obtidos alguns achados que podem contribuir para a pesquisa sobre a gestão de desempenho. Nesta seção será feita uma análise das evidências encontradas na prática, confrontá-las com a teoria a fim de encontrar comprovações e contribuições aos estudos sobre gestão de desempenho.

Além de analisar as percepções e achados baseando-se na revisão teórica realizada, esta seção destacará os benefícios percebidos pelos entrevistados e possíveis problemas encontrados no sistema estudado.

Primeiramente, foi realizada uma comparação entre as categorias encontradas nas entrevistas e as componentes dos modelos teóricos estudados. Observa-se, de acordo com a figura 9 que as categorias temáticas formadas através da análise de conteúdo das entrevistas são bastante similares às atividades que compõem os sistemas de gestão de desempenho de autores como Luecke (2006). Adicionalmente, há também uma relação das categorias temáticas encontradas na pesquisa com o modelo de Hartog *et al.* (2004), entretanto, ela acontece de forma menos direta por se tratar de um modelo da relação entre gestão de RH e desempenho.

Categorias temáticas identificadas na pesquisa	Luecke (2006)	Hartog et al. (2004)
Orientação para resultados (metas e objetivos)	Definição de metas e objetivos Revisão intermediária	Práticas de RH Papel do gestor
Avaliação de desempenho	Avaliação final	Percepções e atitudes dos funcionários
Orientação humana (<i>Feedback</i> e <i>Coaching</i>)	Observação e evolução do desempenho Coaching	Desempenho e comportamento do funcionário Desempenho da organização
Desenvolvimento Profissional	Desenvolvimento e recompensas	Ambiente interno e externo Preferências e características individuais dos funcionários
Ferramenta	Motivação	
Papel do gestor		
Postura de Expectador		
Heterogeneidade Operacional		
Cultura		

Figura 9: Categorias temáticas comparadas com a teoria.

Fonte: autor da pesquisa.

Em seguida, serão discutidas as categorias temáticas que tiveram maior ênfase durante as entrevistas, observando-se os principais achados, benefícios, eventuais dúvidas ou problemas e também será relacionada a prática com a teoria pesquisada.

5.1 - Orientação para resultados

A categoria “Orientação para resultados” apresenta a percepção dos entrevistados sobre definição e acompanhamento de metas e objetivos. De maneira geral, os achados deste item estão resumidos no quadro 16 abaixo:

1	A determinação de objetivos e metas é reconhecida como uma atividade de grande importância pelos funcionários e bem definida dentro do banco.
2	A definição de metas serve para acompanhamento e avaliação posterior das entregas realizadas pelos funcionários.
3	A definição de metas está presente no dia-a-dia dos colaboradores com o objetivo de alinhar estratégias do alto escalão até o funcionário do nível hierárquico inicial.
4	As metas não representam tudo o que as pessoas fazem.
5	Os funcionários não acompanham suas metas como deveriam.
6	Falta objetividade aos objetivos e metas.

Quadro 16: Resumo dos achados das entrevistas sobre “Orientação para resultados”.

Fonte: autor da pesquisa

Conforme já apresentado na revisão bibliográfica, para Armstrong (2000), as metas definem os resultados que as pessoas devem atingir para cumprir suas atividades e objetivos propostos para desenvolver seus projetos e suas carreiras dentro da empresa em um determinado período de tempo. O autor apresenta a diferença entre meta e objetivo: meta define resultados que devem atingir para cumprir os objetivos. Alguns entrevistados não diferenciam desta forma e tratam metas e objetivos praticamente como sinônimos.

Nas entrevistas, como pode ser observado no quadro 16 itens 1 e 2, foi possível identificar que os colaboradores do banco entendem a importância da definição de metas para o acompanhamento e avaliação dos funcionários, o que é corroborado por

Armstrong (2000) que explica que as metas contribuem para realizar uma boa avaliação de desempenho e recompensar funcionários.

O item 3 do quadro 16 sintetiza o que alguns entrevistados citaram sobre a definição de objetivos *top-down*, e que parece bastante coerente com a teoria de Luecke (2006) que aponta como lógico que a definição de objetivos deva ser de cima para baixo, para garantir o alinhamento dos objetivos de cada funcionário com os grandes objetivos da organização.

Uma importante colocação de Luecke (2006) é que há de se ter cuidado para não confundir metas com as atividades diárias dos funcionários, e de acordo com o quadro 16, item 4, alguns entrevistados apontaram que as metas não refletem tudo o que as pessoas fazem. Para Luecke (2006) as atividades mostram como os colaboradores usam o seu tempo durante o trabalho, enquanto os objetivos descrevem os resultados buscados pelas pessoas, portanto a colocação dos entrevistados que citaram que as metas não refletem tudo que fazem, pela perspectiva da gestão de desempenho, é correta a afirmação deste autor.

Armstrong (2000) defende a idéia de que o processo de definição de objetivos não deve ser considerado somente de cima para baixo (*top-down*), mas que as pessoas devem ter a oportunidade de indicar como contribuir com o alcance dos objetivos, tornando-as mais comprometidas com o negócio, por se sentirem mais responsáveis pelo cumprimento das metas. Este ponto poderia colaborar para que os funcionários do banco mudassem a percepção de que alguns não acompanham o cumprimento de suas metas como deveriam (item 5 do quadro 16).

A falta de objetividade das metas encontrada na pesquisa é condenada tanto por Luecke (2006) quanto por Armstrong (2000), uma vez que determinam que na gestão de desempenho os objetivos e as metas devem ser obrigatoriamente reconhecidos como importantes, claros, escritos em termos específicos, mensuráveis e devem ter um prazo para cumprimento. Sendo assim, há indícios de que os objetivos possam ser amplos, talvez não mensuráveis ou sem prazo determinado para cumprimento. Os colaboradores apontam diversos benefícios para o banco em ter uma a gestão voltada para performance e resultado. Entre os pontos de destaque estão:

Produtividade e performance: as pessoas acreditam que com a aplicação da gestão de desempenho o banco pode extrair maior produtividade de seus funcionários, mantendo as principais atividades na execução diária dos funcionários.

Acompanhamento de resultados: com a gestão de desempenho as pessoas têm a percepção de que o banco consegue acompanhar os resultados de cada colaborador e, conseqüentemente, garantir um melhor resultado para a organização.

Alinhamento estratégico: uma outra contribuição percebida pelos entrevistados é o fato de o gestor ter a chance de transmitir, através da gestão de desempenho, o alinhamento estratégico do banco, as principais diretrizes amarrando com os objetivos de cada área, conseguindo, assim, melhorar os resultados e o desempenho de suas operações.

Interesse pelos resultados: outra percepção dos entrevistados é que a gestão de desempenho desperta o funcionário para o cumprimento das metas, portanto, se os objetivos e metas forem definidos corretamente, ou seja, forem audaciosos e factíveis, trarão desafio, comprometimento e resultado para o banco.

Há quem aponte os riscos da má administração da definição de metas para se atingir os resultados. O risco está em não desafiar os colaboradores, impondo-lhes metas pouco audaciosas ou exageradamente audaciosas, levando facilmente ao cumprimento de tais metas ou ao desinteresse pela dificuldade de alcançá-las, respectivamente, conforme comentário de um entrevistado:

“E se as metas foram bem definidas e aquilo que é o melhor para instituição...com certeza elas vão trazer benefícios. O perigo também é você não definir metas, por exemplo, você não definir metas agressivas, metas que são muito fáceis de cumprir, e ter uma equipe que vai estar trabalhando menos, naquele ano por que a meta está fácil, aí você vai atingir a meta, mas não necessariamente trouxe benefício, acho que o benefício está bem ligado a meta, a meta tem que ser desafiante...”

Reunindo os benefícios da gestão orientada para resultados obtém-se um fluxo que ilustra a relação descrita pelos entrevistados:

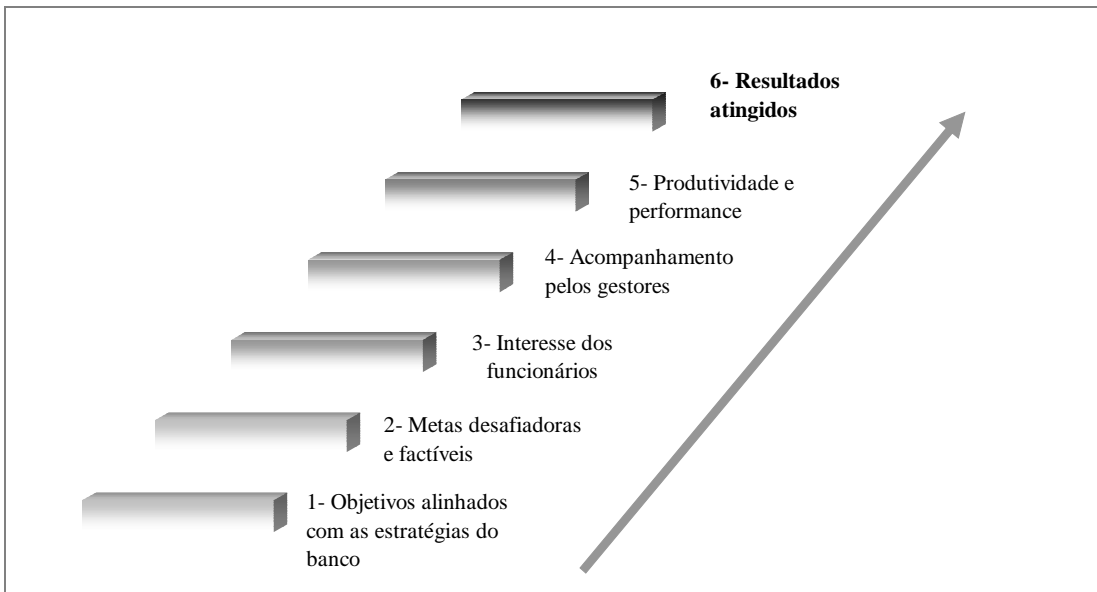


Figura 10: Diagrama dos benefícios da gestão de desempenho orientada para resultados.

Fonte: o autor da pesquisa.

5.2 - Avaliação de desempenho

A categoria temática “Avaliação de desempenho” apresentou componentes como avaliação de resultados, comportamentos e avaliação dos gestores entre outros temas que caracterizam bastante a função desta fase no processo de gestão.

Para Fletcher (2001) a avaliação de desempenho é uma atividade que procura avaliar os empregados, desenvolver competências, aumentar performance e distribuir recompensas. Comparando com as percepções dos funcionários do banco, é uma etapa do processo em que o gestor avalia o funcionário quanto ao cumprimento de suas metas quantitativas e quanto às competências e habilidades. É notável a diferença da percepção dos funcionários do banco sobre a etapa que simplesmente avalia, no sentido de emitir um parecer, sem se preocupar necessariamente com a o desenvolvimento de competências, aumentar performance e recompensar, como é proposto por Fletcher (2001). Isto não significa que tais ações não sejam realizadas no banco, porém a avaliação é tratada somente como uma etapa isolada para aplicar uma nota aos funcionários, e não há uma orientação perceptível voltada para a melhoria do desempenho e distribuição de recompensas, por exemplo.

Os colaboradores do banco mencionam que a avaliação ocorre através do preenchimento de formulários eletrônicos (método formal) e que não necessariamente acontece uma orientação pessoal por parte do gestor. Adicionalmente, Luecke (2006) afirma que a avaliação tem como objetivo comunicar os objetivos pessoais, fornecer *feedback* e definir um plano de desenvolvimento, não se limitando a medir o cumprimento das metas.

Armstrong (2000) explica que o ato de avaliar requer habilidade para julgar o desempenho e que para realizar um bom julgamento é necessário estabelecer regras claras. Na categoria temática “Heterogeneidade operacional” esta afirmação é colocada em discussão visto que os entrevistados identificam uma disparidade no processo operacional da gestão de desempenho aplicado nas diferentes áreas do banco. Uma vez que as regras não são claras, há a possibilidade de incorrer em um erro de aplicação do processo ou uso da “ferramenta” durante a avaliação e, influencia negativamente a percepção dos funcionários sobre a gestão realizada, como mostra o exemplo abaixo:

“...eu já trabalhei em áreas que teve a ferramenta e eu fiquei, primeiramente, decepcionado...porque...eu fiz uma avaliação critica das atividades do período, me cobrei, me coloquei notas críticas e depois percebi que meus pares não tiveram a mesma valorização, jogaram as notas mais altas, aí no final do processo o gestor fez a avaliação de todo mundo e eu fiquei abaixo de algumas pessoas.” “...na minha percepção, de alguns pares...eu estaria no mesmo nível ou acima, e eu fui abaixo porque eu fui mais crítico, cobrei mais...sei lá, que se todo mundo não pratica isso correto, transparente, usa critério diferente, acaba distorcendo... que gera um desconforto.”

“Por exemplo, existem áreas que não preenchem a avaliação. Cada um faz do jeito que quiser: se eu não quiser contar para o meu funcionário o que está por trás daquilo tudo, ele vai ver uma nota e acabou.”

“Eu acho que assim...pela ferramenta do banco ser burocrática, acaba que ninguém usa ela e, cada gerência, faz da sua forma, não é unificado e vai ter gerência fazendo isso bem e gerência fazendo isso mal”.

Foi mencionado pelos funcionários do banco durante as entrevistas, que no processo de avaliação, os colaboradores são analisados não somente pelo gestor como também por seus pares e parceiros de trabalho. Este envolvimento de mais de uma

pessoa na avaliação contribui para capturar diferentes percepções sobre um funcionário, aumentando a qualidade de informações sobre os pontos positivos e pontos de melhoria do funcionário. Esta iniciativa pode minimizar o efeito da seletividade citado por Armstrong (2000), ou seja, o gestor avalia a pessoa somente sob aspectos que deseja ver, e não realiza uma interpretação completa das competências do funcionário. Com iniciativas como a avaliação de pares e parceiros, ou avaliação 360°, diferentes gestores podem avaliar um mesmo colaborador de forma diferente, muitas vezes tomando uma habilidade ou comportamento como principal característica, mas que por envolver mais de uma pessoa acaba ressaltando diferentes aspectos do avaliado, e não com base em um único aspecto.

Luecke (2006) menciona que na avaliação de desempenho há o fornecimento de *feedback* construtivo. Nas entrevistas, alguns colaboradores do banco têm como bastante distintas as atividades de *feedback* e a avaliação de desempenho, deixando claro que o *feedback* é trabalhado paralelamente a avaliação de desempenho, através de um processo informal que não está atrelado à gestão de desempenho, e que a avaliação é feita para se obter uma nota ao final de um ciclo.

No entanto, apesar de se observar que o sistema de gestão de desempenho do banco conta com um sistema de avaliação sofisticado, esse sistema não será efetivo se não for acompanhado por práticas de *feedback* e *coaching* adequadas, conforme colocam Hartog *et al.* (2004) e Luecke (2006).

5.3 - “Ferramenta”

Foi possível identificar durante as entrevistas que a gestão de desempenho é materializada dentro do banco através de um sistema eletrônico utilizado para cadastrar objetivos e metas, definir competências e atitudes esperadas pelos funcionários da empresa, realizar avaliação pelo alcance das metas e alinhamento às competências e, conseqüentemente, atribuir notas aos funcionários, também denominado pelos entrevistados como uma “ferramenta”.

A associação que os funcionários fazem do sistema à “ferramenta” está mais de acordo com o modelo de Brando e Guimarães (2001) apresentado no capítulo 4, item 4.1., que destaca mais os aspectos operacionais do sistema de gestão de desempenho. Isto leva os funcionários a perceberem benefícios mais operacionais do sistema e, menos os benefícios de desenvolvimento profissional.

Os colaboradores da empresa apontam que os principais benefícios da “ferramenta” são: a possibilidade de se ter um histórico do desempenho dos funcionários registrado em sistema, a padronização dos quesitos de avaliação de competência por toda a organização, a possibilidade de comparação de desempenhos e um balizador para aumentos, promoções e demissões.

A “ferramenta” é percebida por alguns como uma forma de materializar a preocupação do banco com o encarecimento das pessoas. Outros não percebem o benefício da “ferramenta”, a não ser que esta esteja sendo utilizada em conjunto com o *feedback*. De forma conjunta, a prática de *feedback* e a “ferramenta” de registro contribuem para o aprimoramento do desenvolvimento do funcionário.

Apesar de ressaltarem estes pontos positivos, dizem que a “ferramenta” atualmente não é utilizada para recompensar o bom desempenho, pois tendo atingido ou não sua meta, nada acontece. Portanto, há a percepção de que a “ferramenta” deveria ser utilizada de forma a recompensar os colaboradores que se destacam, mas na prática a recompensa não tem relação direta com o desempenho.

O quadro 17, lista algumas falas que mostram os elogios e críticas à “ferramenta” ou sistema eletrônico de gestão implantado no banco.

Elogios à “ferramenta” de gestão	Críticas à “ferramenta” de gestão
“Para mim gestão de desempenhos é a ferramenta que o banco tem para avaliar o seu funcionário e fazer com que ele desenvolva”	“...eu acho que o processo do Itaú ele é mais burocrático do que efetivo.”
“...tem pessoas que não vão sentar para pensar o que eu quero daqui um tempo... minha meta é tal... então eu acho que a ferramenta acaba ajudando no sentido de organizar melhor as idéias.”	“...criar um sistema eficiente, dentro deste contexto, talvez tivesse que ser de mais curto prazo, olhar não um ano, um período menor, ser bem menos burocrático, mais prático de usar, mais simples...”
“...então assim a GIPP é fantástica...”	“...é uma ferramenta importante desde que bem

	conduzida.”
-	“..é que assim...eu não compreí muito a idéia da ferramenta... dessa ferramenta que existe hoje. Eu acho que ela é meio que para...cumprir algo que o RH está querendo impor...”
-	"Essa ferramenta não traz benefícios, porque assim, independentemente do que você faça ali, atinge ou não atinge, se ganha muito ou poucos pontos, é... você não vai ganhar nada com isso."

Quadro 17: Opiniões dos colaboradores sobre a ferramenta de gestão de desempenho.

Fonte: autor da pesquisa.

5.4 - Orientação para pessoas e o papel do gestor

Para Rogers (2004), um sistema de gestão de desempenho efetivo encoraja gestores e colaboradores a desenvolverem uma comunicação aberta e a praticarem *feedback*. Para o autor, enquanto não ocorrer esta interação, as ferramentas e formulários de avaliação provocarão medo e desconfiança. Esta colocação reafirma a percepção dos colaboradores do banco que declaram que a “ferramenta” puramente, não agrega para o desenvolvimento profissional, e que deve haver necessariamente a orientação das pessoas através de *coaching* e *feedback* para a evolução da carreira.

Conforme mencionado anteriormente, a percepção dos entrevistados sobre orientação para as pessoas está ligada à utilização de processo e técnicas de *coaching* e *feedback*. Observa-se, de maneira geral, que o *coaching* não é utilizado pelos gestores do banco, e não é considerado parte do sistema de gestão de desempenho, sendo uma prática isolada de alguns gestores. Já o *feedback* é mais familiar às pessoas e entendido como uma etapa necessária para o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Entretanto, não foram revelados detalhes da aplicação da técnica de *feedback*, como por exemplo, foi apresentado no capítulo 4 a técnica BEST mencionado por Mcloughney (2007).

Adicionalmente, os colaboradores percebem que é papel do gestor a condução destes procedimentos no dia a dia para desenvolver o funcionário profissionalmente e pessoalmente. Para Luecke (2004) o *coaching* é um processo interativo através do qual, gestores buscam corrigir falhas no desempenho, ensinar habilidades, transmitir conhecimentos e repassar valores e comportamentos esperados no trabalho. Portanto, é possível afirmar, através dos comentários dos entrevistados, que o processo não é

utilizado no banco e é correta a relação de dependência que fazem entre o papel do gestor e a aplicação do *coaching* ou *feedback*.

Além disso, detectou-se que há de certa forma, uma avaliação 360°, avaliação realizada pelo gestor, pares, parceiros e colaboradores, registrada por sistema através da ferramenta de gestão de integrada de performance e potencial, a chamada GIPP, que a partir de comentários e *feedbacks*, poderia contribuir para o desenvolvimento das pessoas.

Os benefícios percebidos pelos entrevistados foram a avaliação 360°, o aprimoramento profissional através de *feedback*, a possibilidade de o bom desempenho levar a um encarecimento.

Portanto, observa-se que a percepção dos entrevistados é de que apesar de perceberem a existência de práticas importantes como *feedback* e avaliações, há a ausência de práticas importantes no sistema de gestão, como *coaching* feito pelo gestor, que pode estar tornando o sistema incompleto, para os colaboradores, do ponto de vista de desenvolvimento de pessoas.

5.5 - Desenvolvimento profissional e o papel do gestor

Pelas informações analisadas, percebe-se que o gestor é o agente principal responsável pela formação da percepção dos colaboradores sobre a gestão de desempenho. É ele quem apresenta a gestão de desempenho aos colaboradores, está presente em todas as etapas e é a partir do papel que ele realiza no desenvolvimento da gestão que o colaborador pode definir a sua percepção sobre a efetividade do sistema e os benefícios para eles próprios e para a empresa.

O que se observa nas conversas com os colaboradores, é que muitos entrevistados apontaram que sem a intervenção do gestor, a ferramenta desenvolvida pelo banco pouco ajuda para o desenvolvimento profissional, é necessário a orientação através de *feedback* para haja desenvolvimento profissional. Portanto, mais uma vez, o

gestor de pessoas é colocado como peça fundamental para o bom andamento do processo de desenvolvimento profissional dos indivíduos.

Conforme mencionado anteriormente, na opinião dos entrevistados, desenvolvimento profissional é crescer profissionalmente, adquirir conhecimento, ser promovido, desenvolver competências para obter um encarecimento. Algumas destas atividades requerem que o gestor atue próximo aos colaboradores, por exemplo, na transmissão do conhecimento e no desenvolvimento de competências.

No entanto, pelos comentários dos entrevistados nota-se que há uma defasagem entre o que se espera que o gestor realize e o que realmente faz sobre gestão de pessoas, ressaltando a falta de preparo dos gestores para condução da gestão de desempenho. Portanto, a habilidade do gestor em atuar no papel de orientador e não somente no papel de condutor e avaliador da gestão pode determinar o sucesso da aplicação do sistema e transformar a percepção dos funcionários. Esta afirmação é baseada pelas informações apresentadas no quadro 11 (página 87) deste trabalho, que aponta o papel de orientador como o mais procurado e valorizado pelos colaboradores da empresa. Para Hartog *et al.* (2004), a consistência, justiça e habilidade dos gestores em utilizar as ferramentas de gestão de desempenho, determinam o comprometimento e desempenho dos funcionários e, portanto, o desempenho da organização.

Para Armstrong (2000), a gestão de desempenho é a gestão de expectativas: entendimento compartilhado sobre o que é necessário para melhorar o desempenho e como será atingido, esclarecendo e acordando sobre o que se espera que a pessoa faça e como deve se comportar, e isto serve para preparar planos de melhoria do desenvolvimento do indivíduo. Quando se fala de entendimento compartilhado, fica claro que há a necessidade de uma proximidade do gestor junto a seus colaboradores, para explicar o que se espera dele e como ele deve atuar para atingir o que foi definido como bom desempenho, promovendo assim o desenvolvimento profissional.

5.6 - Modelos de gestão de desempenho

Quando foram solicitados para apontarem um modelo teórico que mais se aproximava do modelo de gestão de desempenho do banco, o mais citado foi o modelo do Brandão e Guimarães (1999), pela forma que o tema resultado é enfatizado pela organização e pela natureza das operações da empresa. Entretanto, algumas pessoas começam a enxergar no banco o modelo de Luecke (2006), que o torna mais próximo de um modelo voltado para o desenvolvimento profissional.

Analisando-se as observações dos entrevistados a respeito dos modelos de gestão de desempenho, algumas suposições podem ser levantadas sobre o estágio de desenvolvimento do sistema de gestão de desempenho do banco. A primeira suposição é a de que o sistema de gestão de desempenho do banco está configurado como algo entre os dois os modelos de Brandão e Guimarães (1999) e Luecke (2006). Por isso, a percepção de alguns entrevistados tenderem para o primeiro modelo, mais orientado para resultados, e de outros entrevistados tenderem para o segundo modelo, orientado para desenvolvimento das pessoas também.

Outra suposição que pode ser levantada é devido a um fator já discutido anteriormente, que é a heterogeneidade operacional. Pelo fato de o processo ser aplicado de forma diferente entre as áreas da empresa, ou também pela ênfase que os gestores dão à utilização das técnicas e ferramentas de gestão, acaba por influenciar a opinião dos entrevistados e direcionam as respostas para aquele modelo que mais se aproxima do foco dado pela gestão de sua área de negócio.

A partir dos comentários, percepções dos entrevistados e das informações obtidas no quadro 8, apresentado na página 69, foi esquematizado o que seria o modelo do sistema de gestão de desempenho do banco (figura 11). E segundo o quadro 9, “Etapas da gestão de desempenho identificadas pelos entrevistados”, foram selecionadas apenas as etapas citadas por mais de 50% dos entrevistados e considerou-se estas as formadoras do sistema de gestão de desempenho do Itaú. São elas: definição de objetivos e metas, revisão das metas, *feedback*, avaliação final dos resultados/notas. As demais etapas, citadas por menos de 50% dos entrevistados, foram consideradas como

eventos que possivelmente fazem parte do sistema, mas que não têm ampla utilização na organização, e por isso não aparecem destacadas no esboço do modelo de gestão do Itaú.

O sistema de gestão do banco Itaú, pela percepção dos entrevistados, iniciaria com o processo de definição de objetivos e metas, em seguida, ao longo do ciclo seria feita uma revisão destas definições, ao final do ciclo ocorreria uma avaliação dos resultados alcançados e apresentada uma nota, e na seqüência o colaborador teria um *feedback* sobre o seu desempenho durante o período de trabalho neste ciclo, que se iniciaria novamente em um próximo período. Todo este processo é conduzido pelo gestor imediato do colaborador.

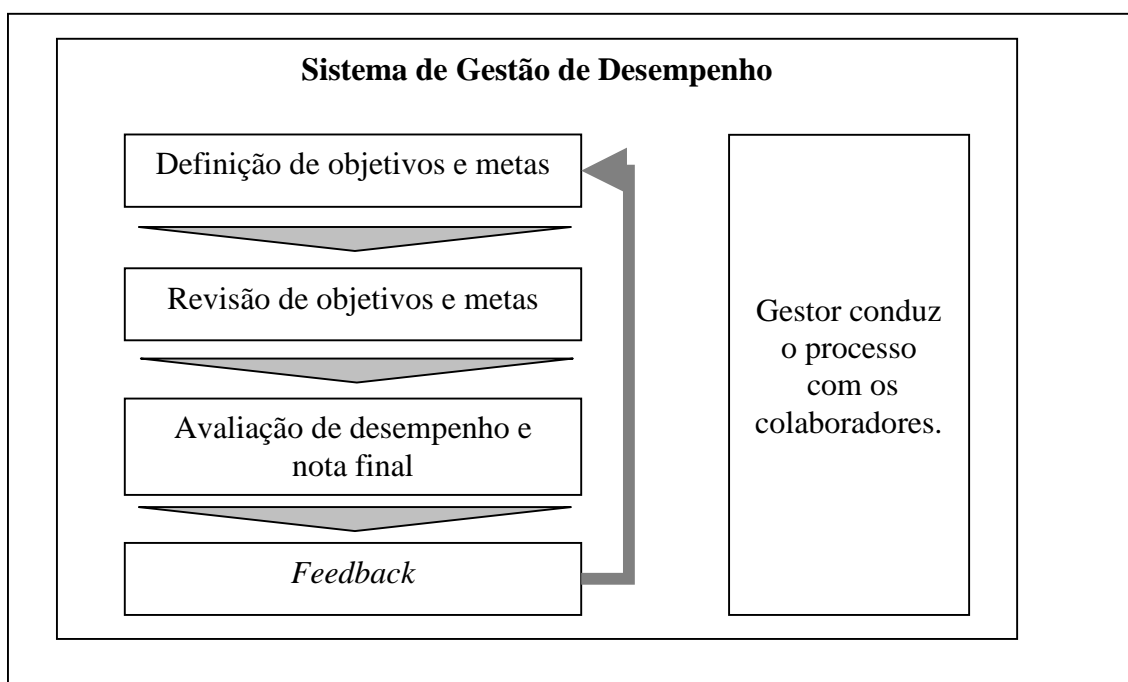


Figura 11: Esquema do sistema de gestão de desempenho do banco construído a partir da percepção dos entrevistados.

Fonte: o autor da pesquisa

Nos documentos pesquisados sobre as políticas e práticas disponíveis para gestão de pessoas no banco, conforme apresentado no quadro 4, percebe-se a ênfase dada no desenvolvimento das pessoas, pela disponibilidade de ferramentas como a Gestão Integrada de Performance e Potencial, Diálogo de Desenvolvimento, Diário de Bordo, Registro de *Feedback*, que são direcionadores de performance e comportamentos para desenvolver e reter funcionários de alta performance. Entretanto,

na prática, pelos comentários das pessoas, a cobrança por resultados supera a ênfase que é dada para o desenvolvimento de pessoas na teoria. O discurso parece ser o de uma gestão de desempenho voltada tanto para resultados quanto para desenvolvimento de pessoas, mas na prática acontece uma grande ênfase na busca pelo resultado.

Nota-se também que no “Modo Itaú de Fazer” há o princípio do *Feedback* que diz: “*Nós desenvolvemos as pessoas, preparando-as, orientando-as e dando-lhes o suporte necessário para que possam colaborar para melhores resultados e para crescer dentro da empresa.*”, porém o discurso é que o *feedback* realizado desenvolve pessoas para que colaborem, exclusivamente, para melhores resultados para a empresa, e conseqüentemente, a pessoa também crescerá dentro da empresa. Portanto, o que se percebe é que há preocupação em desenvolver pessoas para trazer mais resultado para a empresa, a finalidade de resultado também está presente no único princípio (*Feedback*) sobre desenvolvimento de pessoas. O benefício para a pessoa, no *feedback*, fica em segundo plano, por isso a percepção de um modelo voltado para resultados, mesmo com tantos aparatos implantados para gestão de pessoas.

5.7 - Heterogeneidade Operacional

Em resumo, é geral, entre os entrevistados, a percepção sobre a disparidade do modo de aplicação da gestão de desempenho dentro do banco. A maioria dos colaboradores tem a percepção de que sua área atual põe em prática a gestão de desempenho de uma forma melhor que as outras áreas onde já trabalharam. Isto pode ser verdade, uma vez que existem muitas áreas na empresa, gestores que ainda não tiveram o treinamento adequado para atuar na gestão de desempenho ou ainda, gestores que não praticam as regras definidas pela área de recursos humanos.

Conforme apresentado anteriormente, segundo as autoras Wortzel-Hoffman e Boltzar (2007), uma empresa de sucesso deve desenvolver um processo de gestão de desempenho padrão para todos os departamentos. Percebe-se que há uma tentativa de padronizar o processo no banco através da ferramenta de registro, avaliação e técnicas, porém a utilização destas na gestão, pela percepção dos entrevistados apresenta divergências.

Outro aspecto é a subjetividade durante as avaliações: os colaboradores sentem que algumas pessoas podem ser beneficiadas ou prejudicadas dependendo do nível de exigência durante a avaliação de desempenho. Em uma das entrevistas foi citada, a existência de um comitê de avaliação que julgasse as avaliações realizadas pelos gestores, reduzindo as discrepâncias entre as avaliações feitas por diferentes gestores, transmitindo para o colaborador mais segurança e imparcialidade nas avaliações.

Por outro lado, a percepção de heterogeneidade operacional do processo de gestão pode estar relacionada a outros eventos, como por exemplo:

1- Os colaboradores preferem enxergar que suas áreas atuais são melhores que as anteriores, como forma de reforçarem a crença de que tomaram a decisão correta quanto à mudança de área;

2- As áreas e gestores estão passando por um processo de mudança gradativa na maneira de aplicar a gestão de desempenho, para torná-la mais efetiva para o banco e para o funcionário, de modo que a área por onde o funcionário já passou o gestor ainda não havia passado por treinamentos de aplicação da gestão e que o atual pode já ter passado;

3- O conhecimento que o funcionário tenha da outra área com a qual compara seja insuficiente para determinar se a gestão de desempenho é realmente aplicada de forma diferente da que é praticada pela área onde trabalha atualmente.

4- Problemas de implantação do processo de gestão de desempenho por parte da área de recursos humanos, de maneira a prejudicar a uniformidade operacional da gestão por toda a organização e deixando com que cada área definisse suas próprias regras e técnicas de gestão de desempenho, criando assim, diversos micro-sistemas de gestão de desempenho dentro do banco.

5.8 – Considerações finais

Com os achados desta pesquisa, reforça-se a teoria de Hartog *et al.* (2004), de que como os colaboradores da empresa manifestam diversas percepções e, caso o sistema de gestão de desempenho não esteja fortemente consolidado e disseminado pela cultura da organização ou se a organização não for eficiente na implantação da gestão de desempenho, esta não passará de mais uma política organizacional sem efetividade para o desenvolvimento das pessoas.

Percebeu-se também, durante as entrevistas, que o que as pessoas entendem que devesse ser a gestão de desempenho é diferente do que elas percebem que é, atualmente, encontrada no banco. Reunindo os comentários dos colaboradores, chega-se à conclusão que para eles a gestão deveria reunir os seguintes itens: o estabelecimento de objetivos e metas a serem cumpridas para direcionar esforços da organização e para ser utilizado como parâmetro de avaliação do desempenho dos funcionários; o estabelecimento de competências que garantam a coerência com os comportamentos, atitudes e habilidades valorizados pela organização; o uso de ferramentas de gestão de pessoas (*coaching* e *feedback*); o uso de formulários de avaliação de desempenho que levassem a um reconhecimento e recompensas pela performance obtida. Porém, o que se encontra na maior parte das áreas do banco, segundo pode-se perceber nas entrevistas, é um processo incompleto se comparado ao que acreditam que deveria ser: há o estabelecimento de objetivos, metas e competências, através do uso de uma ferramenta eletrônica, uma avaliação de desempenho baseada no que foi inserido na ferramenta e um *feedback* anual. Além disso, reconhecimento e recompensas não estão ligados ao processo de gestão de desempenho. Esta diferença dificulta que os indivíduos relacionem a influência da gestão de desempenho com desenvolvimento profissional.

Uma vez implantada, a gestão de desempenho, deve trazer benefícios para a organização, caso contrário, será um mais um processo ou instrumento burocrático. Logo, os benefícios da gestão de desempenho devem ser ressaltados desde o início, durante a definição dos valores, competências, elaboração do formulário, critérios de avaliação, treinamento de gestores e funcionários, e na aplicação das ferramentas de gestão. É importante que desde o início todos os componentes da gestão de desempenho

estejam integrados, sejam dominados pelos gestores e reconhecidamente úteis para os colaboradores, garantindo a percepção de um sistema que traga desenvolvimento pessoal e profissional para as pessoas e, performance e resultado para a organização.

No caso do Banco Itaú, algumas características da empresa, podem ter dificultado a implantação da gestão de desempenho prejudicando o reconhecimento de benefícios de forma homogênea pelos funcionários. O porte da empresa, a quantidade expressiva de áreas de negócio e funcionários aumenta o grau de dificuldade da implantação, podendo ocorrer a falta de padronização do uso das práticas de RH voltadas para gestão de desempenho, e conseqüentemente a percepção de que há diferentes sistemas de gestão de desempenho dentro da empresa, alguns mais efetivos que os outros para o desenvolvimento das pessoas e da empresa.

Se for levado em conta o conceito de efetividade do sistema de gestão de desempenho descrita por Rogers (2004), ou seja, que o sistema encoraja o trabalho em equipe, a comunicação aberta e prática de *feedback* regular, pode-se dizer que a gestão de desempenho do banco, através dos comentários feitos pelos funcionários, não é efetiva, uma vez que a ênfase dada ao foco em resultado é muito maior que para qualquer outro item da gestão, havendo muito espaço para investimento em desenvolvimento de pessoas, prática de comunicação e colaboração. Esta descrição pode conduzir a uma conclusão, também apoiada nos conceitos do mesmo autor, de que o processo atual do banco não passaria de um formulário de avaliação que causa dúvida, medo e desconfiança, ou seja, fadado ao fracasso. Esta visão pessimista é aliviada pela percepção de alguns entrevistados que apontam práticas integradas de orientação para resultado e desenvolvimento humano que, aliados, trazem os benefícios descritos pelo autor, iniciando um processo mais efetivo dentro da organização.

No quadro 17, estão resumidos os principais achados da pesquisa relacionando-os com os objetivos específicos da pesquisa e a percepção dos entrevistados.

Objetivos específicos	Principais evidências	Percepção dos entrevistados
Compreender o processo da gestão de desempenho.	Processo padrão: definição de objetivos e metas, revisão das metas, <i>feedback</i> , avaliação final dos resultados/notas.	Gestão de desempenho voltada para alcance dos objetivos da empresa. Pouco foco na orientação das pessoas.
Avaliar a uniformidade do conhecimento e da aplicação do processo de gestão de desempenho dentro da organização.	Todos reconhecem a existência da gestão de desempenho. Há, no entanto, diferenças na aplicação das práticas e regras da gestão de desempenho entre as diferentes áreas da empresa. (“Heterogeneidade operacional”)	Os entrevistados descrevem diferentes modelos de gestão de desempenho, aplicação de práticas de RH (<i>coaching</i> e <i>feedback</i> , por exemplo) de forma desigual entre as áreas da empresa.
Entender o papel do gestor sob a ótica dos funcionários desta instituição na aplicação do processo de gestão de desempenho.	Identificação de três perfis de gestor: o condutor, o orientador e o avaliador. O gestor é fundamental na formação da percepção das pessoas sobre função da gestão de desempenho no desenvolvimento das pessoas e da empresa.	O banco possui diferentes perfis de gestores em sua constituição; entretanto, o que se espera é que cada vez mais o perfil orientador prevaleça. O gestor é o responsável pelo desenvolvimento profissional das pessoas.
Identificar a percepção das pessoas sobre o resultado que o sistema de gestão de desempenho traz para a organização e, em especial, para o desenvolvimento profissional.	Identificação de informações (categorias temáticas) que possibilitaram traçar os principais pontos que definem a gestão de desempenho no banco e o impacto de cada uma na formação da percepção dos funcionários.	Para os entrevistados a gestão de desempenho contribui para o alcance dos objetivos da empresa, mas depende do gestor aplicar as práticas de RH para que a gestão contribua para o desenvolvimento das pessoas.

Quadro 18: Objetivos específicos, evidências da pesquisa e percepção das pessoas.

Fonte: autor da pesquisa.

CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Conclusão

Este capítulo apresenta as conclusões que o presente estudo sugere. Para isso, remete à importância do tema em estudo, bem como aos resultados e principais contribuições.

O mundo contemporâneo, globalizado e em constante processo de mudança, exige que as empresas estejam cada vez mais competitivas nos mercados, e isso significa que para prosperarem devem buscar uma estruturação sólida, baseadas em equipes competentes, com comportamentos alinhados aos valores da organização, orientados para resultado, tornando importante a presença da gestão de desempenho nas organizações. Conforme mencionado anteriormente, se o sistema de gestão de desempenho de uma organização é efetivo, este será peça chave para o sistema de gestão de pessoas. A gestão de desempenho é a base para as medidas de performance, e assim, pode recompensar as pessoas. Além disso, é desenhada para fornecer *feedback* para os funcionários sobre seus pontos fortes e a melhorar e, portanto, indicar oportunidades de desenvolvimento que impactariam a progressão de carreira do funcionário e a performance da empresa. Finalmente, a gestão de desempenho deve ser utilizada como fonte de identificação de desafios, oportunidades e implantação de soluções.

Apesar da relevância do tema em questão, nota-se que poucos pesquisadores se atentaram para avaliação do tema pela perspectiva dos indivíduos e para a importância do entendimento do impacto da percepção dos funcionários sobre o processo de gestão de desempenho. Hartog *et al.* (2004), por exemplo, reforçam que para a gestão de desempenho ser bem sucedida, os funcionários devem perceber que são beneficiados através do desenvolvimento profissional. Tal percepção influencia comportamentos, que influenciam o desempenho no trabalho, por isso, a importância de ter-se estudado a percepção dos funcionários sobre a gestão de desempenho.

Em termos de contribuição desta pesquisa, entende-se que o trabalho aqui realizado a partir de entrevistas feitas com funcionários do Banco Itaú, buscou avaliar

todo o sistema de gestão de desempenho a partir das percepções dos funcionários de uma única empresa, através da análise de conteúdo de cada categoria temática encontrada nas entrevistas, revelando pontos positivos da gestão e pontos a melhorar que podem ser incorporados e utilizados como *feedback* para própria empresa. Além disso, mostrou a importância de entender a percepção dos colaboradores da empresa sobre a gestão de desempenho, tendo em vista o sucesso da organização. E, ainda que contasse com algumas limitações, que serão apresentadas na seção seguinte, pretendeu ser uma contribuição inicial a um campo de estudo com pouca pesquisa acadêmica, especialmente no contexto brasileiro.

De forma geral, entre os funcionários do banco não há a percepção de que todos saem ganhando com o sistema de gestão de desempenho. Muitos acreditam que o sistema não passa de uma “ferramenta” de controle e não um sistema de desenvolvimento colaborativo, onde as pessoas crescem com as interações proporcionadas pela gestão, como por exemplo, *feedback*, *coaching*, avaliação e reconhecimento, e que levam a um conseqüente desenvolvimento da empresa. Conclui-se que a percepção dos funcionários, gera um comportamento que não otimiza todo o resultado que a gestão de desempenho poderia estar entregando para o banco.

Na percepção das pessoas, uma gestão de desempenho bem sucedida, ou seja, aquela que contribui para o desenvolvimento profissional e da empresa, deve ser conduzida pelo gestor fazendo o papel de orientador de pessoas, e deve, também, apresentar alinhamento de práticas entre as áreas e de critérios de avaliação, equilíbrio da gestão orientada para resultados e para pessoas, conexão entre os diversos componentes da gestão de desempenho, e relação de causa e efeito (desempenho x reconhecimento).

Conforme apresentado anteriormente, o modelo de Hartog *et al.* (2004), coloca a percepção das pessoas como centro de um modelo de gestão. O modelo propõe que a percepção dos funcionários sobre as práticas de RH voltadas para gestão de desempenho e a atuação dos gestores influenciam o desempenho e os comportamentos dos funcionários e o desempenho da organização. Pode-se observar que no Itaú não há a preocupação com a percepção do funcionário sobre o sistema de gestão de desempenho,

tornando-o um instrumento de importância secundária para a performance da organização.

Portanto, acredita-se que os resultados da pesquisa apontaram, ainda que de maneira preliminar, como cabe a uma pesquisa exploratória, fatores relevantes que impactam a percepção das pessoas no que diz respeito à efetividade da implantação de uma sistema de gestão de desempenho. Destacam-se, em especial, o foco no desenvolvimento das pessoas, o papel do gestor e a homogeneidade da aplicação das práticas. Caso não seja dada atenção a esses fatores, corre-se o risco do processo tornar-se mais uma ferramenta burocrática, que toma tempo de gestores e pessoas, que pode não levar a bons resultados e estar comprometida no longo prazo.

Limitações da pesquisa

As limitações do estudo concentram-se na metodologia e dizem respeito, mais à amostra, coleta e análise de dados:

Um limitador do estudo relativo à amostra seria a quantidade de entrevistados. O critério seguido para a determinação da quantidade de indivíduos a serem entrevistados foi a recorrência dos temas e a identificação de respostas semelhantes. Entretanto, entende-se que uma amostra maior poderia ter trazido maior confiabilidade para os resultados encontrados na pesquisa.

Sobre a coleta e análise de dados, alguns aspectos são limitantes, como por exemplo, o fato de o entrevistador pertencer à organização e conhecer alguns dos entrevistados, pode ter limitado o nível de detalhe das informações prestadas ao entrevistador. Como o entrevistador pertencia a mesma empresa, as pessoas poderiam ter se limitado a passar poucas informações por receio de terem seus depoimentos publicados, mesmo tendo sido declarado que se tratava de uma pesquisa que preservaria a identidade dos entrevistados. Outro aspecto que pode prejudicar a coleta da informação é o fato do entrevistador trabalhar na mesma empresa escolhida para realização da pesquisa - muitas vezes os entrevistados deixam de dar explicações

detalhadas por saberem que estão falando com uma pessoa que também convive na mesma realidade, dificultando a análise posterior.

Há outro ponto limitador que foi o fato de o autor do estudo ter sido o único a conduzir as entrevistas e a interpretá-las. Isso pode impactar o conteúdo obtido, as análises efetuadas já que estas dependeram das habilidades e percepções de uma pessoa, que são limitadas e podem ser viesada, uma vez que o pesquisador, conforme mencionado anteriormente, também trabalha na mesma empresa.

O estudo ter sido feito em somente uma organização, também se torna um limitador, uma vez que os resultados obtidos não são passíveis de generalizações.

Sugestões de pesquisas futuras

Esta seção final dedica-se a reflexões sobre temas que não foram explorados neste estudo, e que poderiam ser estudados posteriormente por se tratar de pontos de contribuição relevantes para o entendimento do tema e que necessitariam de investigações mais aprofundadas.

Um dos tópicos que merece um tratamento mais aprofundado e que pode revelar aspectos interessantes à compreensão dos sistemas de gestão de desempenho é a avaliação do sistema pela percepção da área de recursos humanos da empresa. Em que medida a área de recursos humanos tem interferido no desenvolvimento de práticas de RH que influenciariam a percepção das pessoas sobre o sistema de gestão de desempenho, confrontando a visão dos funcionários com a visão do RH.

A investigação de práticas como *feedback* e *coaching*, encontradas nesta pesquisa, pode ajudar a revelar aspectos não identificados somente pelos comentários dos funcionários. Partindo do conceito destas práticas para a organização, do treinamento dos gestores, funcionários e da observação de suas aplicação em casos reais, poderia contribuir para revelar outros aspectos que dificultam a percepção dos funcionários sobre a efetividade da gestão de desempenho em suas carreiras.

A análise da gestão de desempenho aplicada em outras organizações, do mesmo ou de outro setor, poderia embasar análises que comprovariam semelhanças e diferenças em estilos de gestão, definição de novas práticas e capturar, possivelmente, outras percepções que possibilitasse a generalização aos sistemas de gestão de desempenho desenvolvidos por empresas brasileiras.

Referências Bibliográficas

ANTHONY, W. P., PERREWÉ, P. L. e KACMAR, K. M. **Strategic human resource management**. USA: Harcourt Brace & Co, 1996.

ARCHER, E. R. **The myth of motivation**. USA, 1978.

ARMSTRONG, M. **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**: Kogan Page Ltd, 2000.

ARMSTRONG, M. e BARON, A. **Performance Management: The new realities**. London: Institute of Personnel and Development, 1998.

Banco Itaú S.A. Bem-vindo; Trabalhe no Itaú; Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://www.itaubr.com.br/index.htm>>. Acesso em 20 ago 2008.

Banco Itaú S.A. Relações com Investidores; Conheça o Itaú Holding; A História do Itaú. Disponível em: <<http://ww13.itaubr.com.br/portalri/index.aspx?idioma=port>>. Acesso em 23 nov. 2008.

Banco Itaú S.A. Relações com Investidores; Informações Financeiras; Relatório On-line Anual - 2003. Disponível em: <<http://ww13.itaubr.com.br/portalri/index.aspx?idioma=port>>. Acesso em 23 nov. 2008.

Banco Itaú S.A. Relações com Investidores; Informações Financeiras; Relatório On-line Anual - 2006. Disponível em: <<http://ww13.itaubr.com.br/PortalRI/HTML/port/inf FINAN/rao/2006/default.asp>>. Acesso em 23 nov. 2008.

Banco Itaú S.A. Relações com Investidores; Informações Financeiras; Relatório On-line Anual - 2007. Disponível em: <<http://ww13.itaubr.com.br/PortalRI/HTML/port/inf FINAN/rao/2006/default.asp>>. Acesso em 23 nov. 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal, 1977.

BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, Anais do 23º ENANPAD. Foz do Iguaçu: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD, 1999.

BRUMBACH, G. B. Some ideas, issues and predictions about performance management. **Public Personnel Management**, Winter, p.387-402, 1988.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**: Sage Publications, Thousand Oaks, Calif., 1994.

DELERY, J. E. e DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. . **Academy of Management Journal** , v.39(4), p.802-835, Aug, 1996.

EDWARDS, M. R. e EWEN, A. J. 360° Feedback: The new model for Employee Assesment & Performance Improvement. **American Management Association**, 1996.

EGAN, G. A clear path to peak performance. **People Management**, p.34-37, 18 May, 1995.

FELDMAN, D. C. Career Coaching: What HR Professionals and Managers Need to Know. **Human Resource Planning Society**, v.24, n.2, p.26-35, 2001.

FELDMAN, D. C. e LANKAU, M. J. Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. **Journal of Management**, v.31, n.6, p.829, 2005.

HARTOG, D. N., BOSELIE, P. e PAAUWE, J. Performance Management: A Model and Research Agenda. **Applied Psychology: An International Review**, v.53, n.4, p.556-569, 2004.

HERZBERG, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? **Harvard Business Review**, v.81, n.1, p.86-86, 2003.

HITT, M. A., IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **The Academy of Management Journal**, v.38, n.3, p.635-672, 1995.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v.74, n.1, p.75-85, 1996.

KRAM, K. E. e ISABELLA, L. A. Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. **The Academy of Management Journal**, v.28, n.1, p.110-132, 1985.

LACOMBE, B. e TONELLI, M. O discurso ea prática: o que nos dizem os especialistas eo que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.2, p.157-174, Maio/Ago, 2001.

LAWLER, E. e MC DERMOTT, M. Current performance management practices. . **WorldatWork Journal**, v.12, 2, p.49-60, 2003.

LINDBOM, D. A Culture of Coaching: The Challenge of Managing Performance for Long-Term Results. **Organization Development Journal**, v.25, n.2, p.101, 2007.

LONDON, M. **Leardship development: Paths to self-insight and professional growth**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum., 2002.

_____. **Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum 2003.

LUECKE, R. **Coaching and Mentoring.** Boston: Harvard Business School Press, 2004a.

_____. **Manager's toolkit: The 13 skills Managers Need to Succeed.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004b.

_____. **Performance Management: Managing Employee Performance:** Harvard Business School Press, 2006.

MACE, M. e MAHLER, W. R. **Developing executive skills.** New York: American Management Association, 1958.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** São Paulo: Bookman, 2001.

MARSHALL, C. e ROSSMAN, G. B. **Designing Qualitative Research.** Thousand Oaks, USA: Sage, 1999.

MCLOUGHNEY, S. Making the Most of Your Performance Review. **Accountancy Ireland**, v.39, n.6, p.56-58, 2007.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973.

PETERSON, D. B. e HICKS, M. D. **The leader as coach: Strategies for coaching and developing others.** Minneapolis, MN: Personnel Decisions, 1995.

PFEFFER, J. **Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force.** Boston: Harvard Business Schools Press, 1994.

QUISHIDA, A. **Adaptação à transição de carreira na meia-idade: um estudo exploratório sob o enfoque do locus de controle.** (Pesquisa de Mestrado). FEA/USP, São Paulo, 2007.

ROBERTS, I. **Reward and performance management.** Edinburgh: Pearson, 2001.

ROGERS, R. W. **Realizing the promise of performance management.** Bridgeville, PA: DDI Press, 2004.

SANTANA, L. Pode me chamar de Roberto. **Revista Exame**, v.Edição 919, nº 10, 04 de junho, 2008.

WESTBROOK, R. Action research: a new paradigm for research in production and operations management. **International Journal of Operations & Production Management** v.15, p.6-20, 1995.

WORTZEL-HOFFMAN, N. e BOLTIZAR, S. Performance and Development Planning: A Culture Shift Perspective. **Organization Development Journal**, v.25, n.2, p.195, 2007.

WRIGHT, J. Workplace coaching: What's it all about? **Work**, v.24, n.3, p.325-328, 2005.

YIN, R. K. **Case study research design and methods: Applied Social Research Methods Series**: Sage, v.5, 2003.

APÊNDICE A - Roteiro para entrevistas

Perguntas

- 1- Apresentação (nome, cargo, tempo que trabalha na empresa...)
- 2- O que você entende por gestão de desempenho?
- 3- O Banco possui processo de gestão de desempenho? O que compõe este processo? Quais são suas etapas?
- 4- Quais etapas têm sido mais/menos utilizadas pelo banco para o seu acompanhamento?
- 5- Este processo direciona o indivíduo para uma melhor performance nas tarefas?
- 6- Este processo direciona o indivíduo para um melhor desenvolvimento profissional?
- 7- Em que sentido a gestão de desempenho direciona o indivíduo para um melhor desenvolvimento profissional? Quais os pontos de contribuição?
- 8- Em sua opinião, o processo de gestão de desempenho é efetivo para a organização? Que benefícios ele traz para a organização?
- 9- Em sua opinião, o processo de gestão de desempenho é efetivo para os funcionários? Que benefícios ele traz para as pessoas?
- 10- A gestão de desempenho contribui para o seu desenvolvimento profissional?
- 11- Quem é o principal beneficiado pelo processo de gestão de desempenho?

12- Em sua opinião, a cultura da organização influencia a gestão de desempenho?

13- Apresentação de três modelos de gestão. Qual deles você acha que mais se aproxima ao do banco? Por que? (1-Brandão e Guimarães (1999), 2-Luecke (2006) 3-Hartog *et al.* (2004).