

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO**

**CONTRATO DE METAS: INSTRUMENTO DE MELHORIA DO
DESEMPENHO E DA MOTIVAÇÃO DOS
EMPREGADOS DO UNIBANCO?**

Carolina Silveira Reis
Daniela do Carmo Miranda
Daniela Peixoto Nogueira
Débora Bustamante van Wijk
Márcia Ferreira Sales

**Belo Horizonte
2010**

Carolina Silveira Reis
Daniela do Carmo Miranda
Daniela Peixoto Nogueira
Débora Bustamante Van Wijk
Márcia Ferreira Sales

**CONTRATO DE METAS: INSTRUMENTO DE MELHORIA DO
DESEMPENHO E DA MOTIVAÇÃO DOS
EMPREGADOS DO UNIBANCO?**

Projeto Aplicativo apresentado na conclusão do Programa de Especialização em Gestão com ênfase em Pessoas da Fundação Dom Cabral.

Orientadora: Amenilde Bandeira Reis

À Parex, pela oportunidade de ampliar minha formação profissional. A todos que me apoiaram durante esta jornada.

Carolina Silveira Reis

À minha mãe, eterna professora. Ao meu marido e meu filho, por entenderem minha ausência, pelo incentivo e apoio.

Daniela Miranda

Aos meus pais, pilares da minha vida.

Daniela Nogueira

Dedico esta vitória aos meus pais, irmãos e noivo, por me incentivarem sempre a dar o melhor de mim em tudo que faço.

Débora Bustamante van Wijk

Ao meu esposo Rodrigo Aquino, aos meus familiares e amigos, cúmplices deste importante momento da minha vida. Ao Hospital Mater Dei, pela oportunidade de realizar este trabalho.

Márcia Sales

Lembre-se: você ficará com um sentimento de vazio se chegar sozinho ao final. Quando você participa de uma corrida em equipe, entretanto, você descobrirá que muito da gratificação estará em chegar juntos. Você estará cercado não apenas pelos aplausos do público, mas por uma multidão de vencedores comemorando como se fossem um...

Howard Schultz

AGRADECIMENTOS

À Profa. Orientadora Amenilde Reis, pelos ensinamentos e orientações que tornaram possível a concretização deste trabalho.

À Profa. Ássima Maria Ferreira, que muito contribuiu com sua dedicação, disponibilidade e prontidão em ajudar.

À Coordenadora Aline Souki, por sua valiosa ajuda nos momentos de dúvida e pelas dicas.

Aos professores que aceitaram participar da banca e avaliar este trabalho.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso deste projeto, em especial aos empregados do Unibanco pela abertura e apoio dispensados na realização deste trabalho.

RESUMO

As crescentes exigências pela qualificação profissional e a demanda por profissionais de alto desempenho têm imposto às organizações formas inovadoras de práticas de gestão, assim como alternativas de melhoria do desempenho dos empregados objetivando garantir a manutenção no mercado globalizado e competitivo. Este projeto tem como objetivo central investigar a ferramenta Contrato de Metas do Unibanco e o seu impacto com relação ao desempenho diferenciado e à motivação dos empregados. Acredita-se que a ferramenta possa trazer diferenças para a empresa e para os empregados na superação de metas e objetivos. Para desenvolver a proposta, foi realizada pesquisa documental; realizou-se também levantamento de campo por meio de questionários e entrevistas. Procedeu-se aos fundamentos da literatura, observando-se as considerações relevantes sobre a avaliação de desempenho, dos métodos, tendências e das metodologias de medida de desempenho, assim como os estudos sobre motivação, histórico, conceitos e teorias motivacionais. Como resultado da pesquisa nota-se que na percepção dos empregados, o Contrato de Metas é uma ferramenta útil e presente no cotidiano das pessoas à medida que direciona a atuação profissional. A ferramenta também se mostrou capaz de aumentar a *performance* e a motivação dos empregados. Nessa perspectiva, após a fusão Itaú – Unibanco, sugere-se que o Contrato de Metas seja mantido com algumas modificações. Sugerem-se, ainda, reuniões como oportunidade de um espaço de escuta para os empregados manifestarem suas idéias, sugestões, visando assegurar o contínuo desenvolvimento das pessoas e da empresa.

Palavras-chave: Contrato de Metas. Avaliação de desempenho. Motivação. Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

The growing demand for professional qualification and for high-performance professionals has led the organizations to face innovative management practices, as well as alternatives for improving the performance of employees aimed at guarantee the maintenance of the global and competitive market. The main point of this project is to investigate the central tool of Unibanco called *Contrato de Metas* and its multiple impacts related to differently performance and motivation of employees. It is believed that the tool can make the difference to the company and to the employees, because as they really know their job's focus, they can be recognized for exceeding goals and objectives. In this context, documentary research was conducted; it was also conducted a field survey, through questionnaires and interviews. In seeking a theoretical background, some literature studies were made in which the following was observed: the relevant topics about performance evaluation, methods, trends and methodologies for measuring performances; studies on motivation, historical, concepts and motivational theories. In summary, as a result of research, due to the employees' perception, the *Contrato de Metas* is considered to be useful and present in the daily life because it directs the professional performance. It was also able to increase the performance and the motivation of the employees. According to this perspective, after the process of fusion between the companies Itaú - Unibanco, is suggested that the *Contrato de Metas* should be maintained with some modifications. Therefore, meetings were suggested as an opportunity for a space where people could share their ideas, suggestions, aimed at ensuring the continuous development of the people and the company.

Keywords: *Contrato de Metas*. Performance's evaluation. Motivation. Performance's indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Contrato de Metas – Descrição do Processo.....	24
Figura 2: Modelo gerenciamento por objetivos.....	39
Figura 3: Pirâmide das necessidades básicas de Maslow.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição da amostra por sexo.....	53
Gráfico 2: Distribuição da amostra por idade.....	54
Gráfico 3: Distribuição da amostra por nível de escolaridade.....	54
Gráfico 4: Distribuição da amostra por tempo de trabalho na Instituição.....	55
Gráfico 5: Questão 1.....	55
Gráfico 6: Questão 2.....	56
Gráfico 7: Questão 3.....	56
Gráfico 8: Questão 4.....	57
Gráfico 9: Questão 5.....	57
Gráfico 10: Questão 7.....	58
Gráfico 11: Questão 8.....	59
Gráfico 12: Questão 9.....	59
Gráfico 13: Questão 10.....	60
Gráfico 14: Questão 11.....	60
Gráfico 15: Questão 12.....	61
Gráfico 16: Questão 13.....	61
Gráfico 17: Questão 14.....	62
Gráfico 18: Questão 15.....	62
Gráfico 19: Questão 16.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Questão 6	58
---------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

GG – Gerente Geral

GA – Gerente de Atendimento

GR – Gerente Residente

GEM – Gerente de Expansão de Mercado

GU – Gerente Uniclass

AA – Assistente de Atendimento

IPP – Índice de penetração por produto

RH – Recursos Humanos

PAB – Posto de Atendimento Bancário

PEC – Programa de Estímulo ao Conhecimento

RR – Remuneração por Resultados

RC – Resultado de Contribuição

BIB – Banco de Investimento do Brasil

UBB – União de Bancos Brasileiros S.A.

AIG – American International Group

NYSE – Bolsa de Valores de Nova York

ECC – Escalas de Classificação Comportamental

EOC – Escalas de Observação do Comportamento

BSC – Balanced Scorecard

APO – Administração por Objetivos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	15
2.1	Histórico da empresa.....	15
2.2	A fusão.....	17
2.3	Ideologia Unibanco.....	19
2.4	Atitudes do Jeito Unibanco.....	20
2.5	Contrato de Metas.....	22
3	REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1	Avaliação de desempenho: considerações importantes.....	25
3.1.1	Métodos e ferramentas de avaliação de desempenho.....	28
3.1.2	O papel do avaliador.....	30
3.1.3	A importância do <i>feedback</i>	33
3.1.4	Tendências para os processos de avaliação de desempenho.....	36
3.2	Administração por objetivos ou gerenciamento por objetivos.....	37
3.3	Metodologias de medidas de desempenho.....	39
3.3.1	Indicadores de desempenho e medidas de produtividade.....	39
3.3.2	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	41
3.4	Motivação.....	42
3.4.1	A motivação no contexto atual das organizações.....	42
3.4.2	Conceitos de motivação.....	43
3.4.3	Histórico da motivação.....	44
3.4.4	Teoria de fixação de objetivos.....	45
3.4.5	Teoria do caminho-meta.....	45
3.4.6	Teoria da hierarquia das necessidades.....	46
3.4.7	Teoria da expectativa.....	47
3.4.8	Teoria do reforço.....	48
4	METODOLOGIA	51

5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	53
5.1	Caracterização da amostra de pesquisa.....	53
5.2	Análise descritiva do questionário.....	55
5.3	Entrevistas.....	63
6	INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	66
7	CONCLUSÃO	72
	REFERÊNCIAS	74
	Anexo I.....	77
	Apêndice I.....	78
	Apêndice II.....	81

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, devido às crescentes exigências de qualificação e excelência nos serviços e produtos, as organizações enfrentam mudanças constantes de modo que, para garantir sua sobrevivência e seu sucesso, dependem do desempenho humano. Assim, as pessoas passam cada vez mais a representar a habilidade organizacional, o *know-how* tecnológico, o conhecimento do mercado e as competências práticas e teóricas indispensáveis à manutenção da capacidade competitiva.

Percebe-se uma constante busca por qualidade, redução de custos, superação de metas, aproveitamento do tempo, otimização da produtividade e excelência nos resultados. Para que assim seja, o capital intelectual não pode ser depreciado ou ficar obsoleto. É preciso sempre atentar para o desenvolvimento das habilidades e destrezas essenciais para o êxito do negócio das empresas.

Nesse cenário, as empresas, cada vez mais preocupadas com o seu capital humano, avaliam seus funcionários e buscam adequá-los às necessidades presentes e futuras. Para tanto, analisar as ferramentas de avaliação de desempenho é de extrema importância, uma vez que é essencial que as empresas invistam e reflitam sobre formas inovadoras de melhorar o desempenho das pessoas, que são a principal vantagem competitiva das organizações. Para Lucena (1992), a avaliação de desempenho tem sido considerada uma sistemática para a apreciação do desempenho do indivíduo no cargo que ocupa e de seu potencial de desenvolvimento.

Avaliar o desempenho possibilita fornecer às pessoas *feedback* sobre o seu trabalho, identificar os pontos fortes, bem como aqueles a serem desenvolvidos. Existem ganhos também para a empresa à medida que esta irá conhecer melhor seu capital humano para, então, subsidiar outros programas e processos de recursos humanos, tais como planos de incentivos e recompensas, programas de remuneração estratégica e benefícios e desenvolvimento de novos talentos.

O presente estudo visou investigar o Contrato de Metas da empresa Unibanco, ferramenta utilizada para avaliar o desempenho de seus empregados. Visou também analisar a relação existente entre a ferramenta e a melhoria do desempenho das pessoas no trabalho. Pretendeu, ainda, verificar a influência do

Contrato de Metas na motivação dos empregados.

O estudo foi realizado em duas agências localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte - Minas Gerais.

A escolha pela pesquisa sobre o Contrato de Metas: instrumento de melhoria do desempenho e da motivação dos empregados do Unibanco? baseou-se na relevância da temática da avaliação de desempenho no trabalho e na ferramenta adotada pela organização estudada. Um estudo dessa natureza pode contribuir para a prática do banco no que diz respeito a área de avaliação de desempenho no trabalho, uma vez que existe grande preocupação das organizações com o desempenho de seus empregados e com a necessidade de aprimorar as ferramentas e os métodos avaliativos. Assim, estudar este instrumento e seus impactos torna-se relevante para a empresa tendo em vista o cenário atual no qual as pessoas são o diferencial competitivo da organização.

Primeiramente foram apresentados a empresa, os dados da sua história, a ideologia organizacional e a ferramenta Contrato de Metas.

Posteriormente, encontra-se o referencial teórico sobre desempenho no trabalho. Nessa parte foram abordados conceitos de avaliação de desempenho, dos métodos e ferramentas, do papel do avaliador, da importância do *feedback*, das principais tendências, dos indicadores de desempenho e da produtividade no trabalho, além de conceitos, evolução histórica e teorias de motivação.

Em seguida, no que tange à metodologia, foram destacados os passos seguidos para a realização da pesquisa e os dados sobre esta. Além disso, foram apresentados o questionário e o roteiro de entrevista, que constituem os instrumentos de coleta de dados utilizados neste trabalho.

Na sequência, foi apresentada a caracterização da amostra de pesquisa e realizadas a apresentação e a análise descritiva dos dados, a tabulação, os gráficos referentes à pesquisa e, em seguida, a interpretação dos resultados.

Por último, encontram-se as discussões e conclusões acerca do trabalho, além de sugestões sobre a aplicabilidade da ferramenta.

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em que este estudo foi realizado é o Unibanco: União de Bancos Brasileiros que, atualmente, passa por um processo de fusão com o Banco Itaú. Desse processo está nascendo o Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A.

É necessário salientar que o presente trabalho se refere unicamente à empresa Unibanco, uma vez que o processo de fusão ainda é recente. Além disso, o Contrato de Metas foi elaborado pelo Unibanco em data anterior à fusão.

2.1 Histórico da empresa

- **Unibanco**

O dia 27 de setembro de 1924 marca o início da história do Unibanco. Nessa data, uma carta patente do governo federal autorizava o funcionamento da seção bancária da Casa Moreira Salles. Sete anos mais tarde, a seção bancária da Casa Moreira Salles se transformava numa instituição independente: a Casa Bancária Moreira Salles. Na década seguinte, começa o processo de expansão que dá origem ao Banco Moreira Salles.

São inauguradas as agências do Rio de Janeiro em 1941 e a de São Paulo em 1942. Em 1945, a instituição contava com uma rede de 34 unidades, entre matriz, sucursais e agências. Após dez anos de atividade, no final de 1950, esse número sobe para 63. O Banco Moreira Salles acompanha o processo de modernização, urbanização e industrialização do Brasil daquela época e, em 1964, já dispunha de 191 agências.

Em 1967, o Banco se funde com o Agrimer, Banco Agrícola Mercantil, e surge

a sua nova denominação: União de Bancos Brasileiros S.A. (UBB). A UBB nasceu com 8.570 funcionários, 333 agências (a maior rede do Brasil naquela época) e mais de 1 milhão de correntistas, em nove estados além do Distrito Federal. Dois anos depois, estava no segundo lugar no ranking de bancos comerciais privados do Brasil.

Em 1970, há a segunda grande incorporação com a absorção do Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro. Com ela, um novo perfil institucional é instaurado: a popularização como banco de varejo. Para ilustrar essa integração e facilitar a visão de todas as empresas como um grupo, assim como a sua comunicação com o público, as quinze empresas passam a ter uma só denominação a partir de 1975: Unibanco.

Em 1983, uma associação muda o perfil do setor de seguros no Brasil: a Unibanco Seguradora junta-se à Sul América, líder do setor. Nasce a Sul América Unibanco Seguradora, contando com toda a rede do Unibanco para consolidar sua liderança. No mesmo ano, em Curitiba, as três primeiras unidades do Banco 24 Horas são abertas ao público. No Brasil, o 24 Horas Unibanco foi pioneiro em seu gênero.

Em 1991, nasce o Banco 30 Horas, marca do Unibanco. Hoje, o serviço conta com diversos canais alternativos, como internet, celular, fax, dentre outros. Nessa década, o Unibanco alcança o patamar de mais de 1,8 milhões de clientes.

Em 1993, inaugura-se um novo centro de processamento de dados, aumentando em 40% a capacidade de processamento do Unibanco. O investimento realizado pelo banco nessa ampliação já antevia o crescimento substancial que ocorreria em suas operações. Um dos fatores que contribuíram para tal crescimento foi a aquisição de parte dos ativos, em 1995, do Banco Nacional S.A., operação sem precedentes no mercado brasileiro. Com ela, o Unibanco passou a ter uma rede de 1.446 dependências no Brasil, cerca de 2,1 milhões de clientes e uma base de 1,4 milhão de portadores de cartão de crédito.

Em 1996, o Unibanco adquire 50% da Fininvest. No ano seguinte, dois outros movimentos importantes ocorrem: o Unibanco lança suas ações na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), tornando-se o primeiro banco brasileiro a negociar seus títulos na bolsa de Nova York e associa-se ao grupo financeiro American International Group (AIG).

Em 1999, foi o primeiro banco a oferecer internet banking. O ano de 2000 termina com marcas históricas para o Unibanco: 1.623 pontos de atendimento no Brasil, crescimento do lucro líquido de 25% e aumento de 50% na base de clientes. Isso se deve, em parte, ao crescimento orgânico, mas também é resultado da aquisição do controle integral da Fininvest, do Credibanco e do Banco Bandeirantes. Com a compra do Bandeirantes, o Unibanco passou a contar com um novo sócio estrangeiro: a Caixa Geral de Depósitos. O maior grupo financeiro de Portugal, que controlava o Bandeirantes, passou a deter 12,3% do capital total do Unibanco.

O novo milênio começou com parcerias com a Globex / Ponto Frio, por meio de seu banco InvestCred (atualmente PontoCred); com o Magazine Luiza, formando o LuizaCred. Nessas duas operações, no segmento de crédito direto ao consumidor, o Unibanco detém 50% de participação e a gestão dos negócios. O ano de 2004 começa com a compra do HiperCard, cartão de crédito *private label* e principal meio de pagamento das lojas Bompreço, aceito em mais de 70.000 estabelecimentos comerciais do Nordeste.

Em 2008, o Unibanco é o terceiro maior banco privado brasileiro. Possui mais de 1.500 agências, mais de 19 milhões de clientes, 16 mil pontos de atendimentos, mais de 7 mil caixas eletrônicos e cerca de 27 mil funcionários. O Unibanco é a nona marca mais valiosa da América Latina, avaliada em R\$ 4,77 bilhões pela Interbrand, com valorização de 640% nos últimos quatro anos, segundo critérios estabelecidos por essa empresa.

2.2 A fusão

Em 3 de novembro de 2008, Itaú e Unibanco, ambas instituições financeiras de capital brasileiro, anunciaram ao mercado a união de suas operações. Dessa associação nasce o Itaú Unibanco Banco Múltiplo S.A., o maior banco privado do hemisfério sul e um dos 20 maiores do mundo em valor de mercado. O novo banco soma a tradição e a respeitabilidade das marcas Itaú e Unibanco.

A dimensão da nova instituição, os ganhos de escala potenciais e as sinergias existentes entre suas atividades contribuem para a perenidade de seus negócios, aumentam sua capacidade de concessão de crédito a empresas e pessoas e

habilitam-nas a competir globalmente. O grande desafio é a integração total das operações do Itaú e do Unibanco, mantendo a qualidade dos serviços e a liderança do mercado nacional. Uma vez vencida essa etapa, o novo banco buscará sua expansão internacional, com ênfase nos mercados emergentes.

A partir da aprovação do Banco Central do Brasil, em 18 de fevereiro de 2009, os clientes do Itaú e do Unibanco passam a ter à sua disposição, de forma gradativa, a rede de atendimento de ambas as instituições, presentes em todas as regiões do Brasil, do Caribe, da Europa, da Ásia, nos Estados Unidos e em outros países da América Latina. As diretrizes da associação incluem a manutenção da rede de agências e o aproveitamento dos talentos dos dois bancos.

O ano de 2009 marcará o início da construção de uma nova cultura interna, que unirá características do Itaú e do Unibanco. A presidência do Conselho de Administração ficará a cargo de Pedro Moreira Salles (pelo Unibanco) e o Presidente Executivo será Roberto Egydio Setubal (pelo Itaú).

Com a fusão dos dois bancos, serão aproximadamente 4.800 agências e postos de atendimento (representando 18% da rede bancária) e 14,5 milhões de clientes de conta corrente (18% do mercado). Em volume de crédito, representará 19% do sistema brasileiro e o total de depósitos, fundos e carteiras administradas atingirão 21%. Conforme as duas instituições, as operações de cartões de crédito passam a contemplar as empresas Itaucard, Unicard, Hipercard e Redecard. Atualmente estima-se 27 milhões de clientes do Itaú, 30,5 milhões do Unibanco, 108 mil empregados, 4,6 mil agências e postos de atendimento bancário, 47 mil fornecedores e 12 países atendidos.

No mercado de seguros, o novo grupo nasce com uma participação de 17% e de 24% em previdência. As operações *corporate* (para empresas) vão somar mais de R\$ 65 bilhões, com atendimento a mais de 2.000 grupos econômicos no Brasil, conforme os dois bancos, que também informaram que o negócio de Private Bank (gestão de grandes fortunas) será o maior da América Latina, com aproximadamente R\$ 90 bilhões de ativos sob gestão.

2.3 Ideologia Unibanco

Será apresentada a seguir a ideologia da empresa, conforme descrita no site do Unibanco.¹

Valores

“O Unibanco é um banco diferente, um banco com atitude. Busca pessoas que querem soluções simples e descomplicadas e que procuram aquilo que existe de melhor em produtos e serviços financeiros. Um banco despojado e transparente, que conta tudo e entrega o que promete. Acreditamos que pessoas certas com atitudes certas podem muito mais do que gerar bons resultados: podem mudar o mundo. Queremos praticar e difundir as atitudes adequadas em todos os níveis da organização e para aqueles que são a nossa razão de ser: os clientes. Nosso Código de Conduta, nossas políticas e procedimentos e o Jeito Unibanco são as formas com que conseguimos materializar nossos valores”.

Missão

“Contribuir ativamente como instituição financeira para o desenvolvimento econômico do país, atendendo de forma equilibrada às expectativas, necessidades e interesses de clientes, funcionários e acionistas”.

Jeito Unibanco

“Em 2006, o Unibanco estabeleceu e difundiu entre seus colaboradores sua cultura interna, denominada Jeito Unibanco. Nela estão reunidas dez atitudes esperadas de cada colaborador. Para definir o Jeito Unibanco, cerca de 8.500 colaboradores de diferentes áreas, cargos e regiões do país participaram de pesquisas qualitativas e quantitativas. Os principais executivos do banco fizeram um grande esforço de divulgação e difusão do Jeito Unibanco. O presidente executivo, Pedro Moreira Salles, realizou apresentações em nove eventos, em oito cidades,

¹ As informações foram retiradas do site www.unibanco.com.br.

para cerca de dez mil pessoas, com o intuito de conquistar o comprometimento de todos. O Jeito Unibanco foi também amplamente divulgado nos canais de comunicação interna, treinamentos e processos de recrutamento e seleção. Todos os colaboradores assinaram uma cartilha com o termo de compromisso”.

“Hoje, cada vez mais, o Jeito Unibanco faz parte do dia-a-dia do conglomerado, das conversas e das atitudes dos colaboradores” (SALLES, 2009).

2.4 Atitudes do Jeito Unibanco

Abaixo estão descritas as atitudes do Jeito Unibanco, conforme a empresa divulga em seu site.²

- “Boa Ambição: pensamos grande, cultivamos a boa ambição, estabelecemos metas audaciosas e trabalhamos duro para atingi-las. A boa ambição é a ambição pela realização, e não pelos símbolos vazios de *status* ou poder. O importante é ocupar o tempo fechando negócios, desenvolvendo projetos e gerindo equipes.
- Meritocracia Inquestionável: cultivamos e acompanhamos a prática da meritocracia inquestionável em todos os níveis da organização. Somos justos e recompensamos os bons resultados. No Unibanco, o colaborador crescerá na velocidade dos seus resultados, talento e comprometimento. A pessoa mais agradável, mas que não proporciona resultados, não fará sucesso. Da mesma forma que não irá longe alguém com resultados extraordinários, porém com atitudes inapropriadas.
- Liderança Intelectual: entendemos que a liderança em resultados é consequência da liderança intelectual da categoria. Somos curiosos, criativos, descontraídos e não nos contentamos com a primeira resposta que encontramos para os problemas. Ao longo dos seus mais de 80 anos de história, o Unibanco guiou-se pela inovação. Não será possível atingirmos nossos objetivos sem estarmos sempre um passo adiante dos nossos competidores.

² As informações foram retiradas do site www.unibanco.com.br, link sustentabilidade.

- Diferente de Todos: questionamos as crenças e as convenções da categoria com a intenção de liderá-la rumo a um novo patamar de relacionamento com os clientes. Eles consideram que os bancos são burocráticos, pouco flexíveis, impessoais e ineficientes. Nosso compromisso é fazer do Unibanco uma instituição de alta qualidade em produtos, serviços e operações. Diferente de todas as outras.
- Descomplicado: não complicamos as coisas. Somos objetivos, combatemos a burocracia, a perda de tempo e a excessiva hierarquização. Lançamos produtos e serviços inovadores, fechamos operações diferenciadas e inventamos novas formas de fazer as coisas. Mas o limite dessa inovação é a objetividade. Os clientes sempre preferem as soluções mais simples e rápidas, mesmo que elas não gerem prêmios e troféus para os seus criadores.
- O Melhor, com os Melhores: queremos ter o melhor time para entregar sempre produtos e serviços de alta qualidade. Preocupamo-nos com os detalhes e não abrimos mão da formação e do aprimoramento constante de nossos talentos. Produtos são sempre copiáveis, taxas são sempre imitáveis, assim como processos, sistemas e controles. Mas serviços de alta qualidade, prestados por gente de alta qualificação, são coisas bem mais difíceis de copiar. Gente é a única e verdadeira vantagem competitiva do nosso negócio.
- O que vale é o placar: nosso negócio é ganhar dinheiro, objetivo que deve beneficiar nossos clientes, acionistas e funcionários. Perseguimos metas e controlamos custos com igual obstinação. Procuramos julgar a *performance* das nossas equipes com base em fatos e não em impressões. Nosso processo de avaliação de *performance* procura ser direto e objetivo.
- Sem Frescura: nosso ambiente de trabalho é descontraído e ao mesmo tempo respeitoso. Aceitamos críticas sem postura defensiva e criticamos construtivamente, entendendo que isso é fundamental para o nosso processo de aprendizagem.
- O time é tudo: acreditamos que só conseguiremos atingir os ambiciosos objetivos que estabelecemos por meio de trabalho em equipe e sinergia. Uma empresa com mais de 34 mil colaboradores não chegará a lugar algum sem valorizar o trabalho em equipe. O Unibanco valoriza as pessoas que buscam efetivamente colaborar entre si. Gente que entende a importância do conceito de

time e que não duvida de que os resultados do grupo sejam mais importantes que os interesses individuais das pessoas que o compõem.

- Cabeça nas Nuvens, Pés no Chão: apesar de sonharmos grande, jamais nos contentamos com os resultados obtidos, por melhores que sejam. Combatemos fortemente o "já ganhou". Sabemos ser possível obter melhores resultados, em menos tempo e com processos mais ajustados. Superação é a palavra-chave”.

2.5 Contrato de Metas

A seguir serão apresentadas algumas informações sobre a ferramenta que será abordada no Projeto Aplicativo: o Contrato de Metas (vide anexo I).

O Contrato de Metas é uma ferramenta de planejamento de trabalho e de avaliação de *performance* dos empregados do Unibanco. Está alinhado ao modelo de remuneração por resultado (RR) da rede de agências, ao posto de atendimento bancário (PABs) e às regras do programa de estímulo ao conhecimento (PEC).

O Contrato de Metas está dividido da seguinte forma:

- metas quantitativas, individuais ou da agência, representando 80% do total do contrato;
- metas de qualidade, representando 10% do total do contrato (com exceção do contrato do gerente de atendimento (GA) que tem metas de qualidade distribuídas pelo contrato);
- metas individuais de desenvolvimento, representadas pelas competências exigidas para cada cargo, que somam 10% do total do contrato.

O formato deste contrato foi definido para permitir uma avaliação objetiva das metas e do desenvolvimento das competências individuais dos empregados. Nesse sentido, inclui metas quantitativas cuja pontuação está atrelada ao desempenho no cargo, ao peso do objetivo e ao resultado da unidade. Abrange também metas de qualidade e metas de desenvolvimento individuais com enfoque de pontuação direcionado para a qualidade, para a participação como membro da equipe e para o domínio técnico e mercadológico, representados pelas competências exigidas para

cada cargo.

O sistema de avaliação no Unibanco incluiu contratação de metas, avaliação de desempenho e *feedbacks* periódicos e formais.

A cada início de semestre, o profissional e seu gestor direto, de posse do formulário específico para cada cargo, analisam as metas e objetivos que foram pré-definidos pelo banco para serem atingidas pelo empregado no período. Após o encerramento do semestre, o empregado realiza uma autoavaliação de entrega das metas e objetivos utilizando o formulário do Contrato de Metas e também realiza um plano de ação direcionado a seu autodesenvolvimento para o semestre seguinte. Em seguida, o empregado entrega estes documentos ao gestor que irá avaliá-los conforme planilha de desempenho da unidade, com pontuação específica de cada cargo, e, então, as notas são enviadas ao setor de RH.

Posteriormente, há um comitê de *performance* no qual se reúnem Gerente Geral, Diretor Regional e Consultora de Pessoas para realizar uma análise da atuação do profissional em relação às metas propostas. As notas são validadas por cargos e classificadas por conceitos A, B ou C. O indivíduo que obtiver o conceito A terá um bônus de 30% em sua RR semestral; o que obtiver B terá sua RR semestral inalterada, e o que obtiver conceito C terá uma redução de 30% em sua RR.

Conforme já mencionado, a análise de desempenho está atrelada à remuneração variável e à concessão de bolsas de estudos, entre outros benefícios. As melhores *performances* têm prioridade na remuneração variável.

Após a análise do comitê de *performance*, o empregado participa de uma reunião de *feedback* formal com o gestor. Em tal reunião o empregado recebe sua nota e o conceito validado pelo comitê de *performance* e há ainda discussão sobre possíveis divergências entre a avaliação do supervisor e a autoavaliação. A partir dos resultados da avaliação semestral são contratadas novas metas, garantindo, dessa forma, um alinhamento às estratégias da empresa.

A revisão do Contrato de Metas, então, ocorre a cada seis meses, quando o profissional tem seu desempenho novamente avaliado e passa pela reunião de *feedback* formal. Além deste *feedback* formal, é importante ressaltar que os gestores procuram ao longo do semestre acompanhar o cumprimento das metas e objetivos acordados com seus liderados. Dessa forma, cada gestor dá *feedbacks* periódicos aos seus liderados no dia-a-dia de trabalho.

A **FIG.1** ilustra o processo descrito acima.

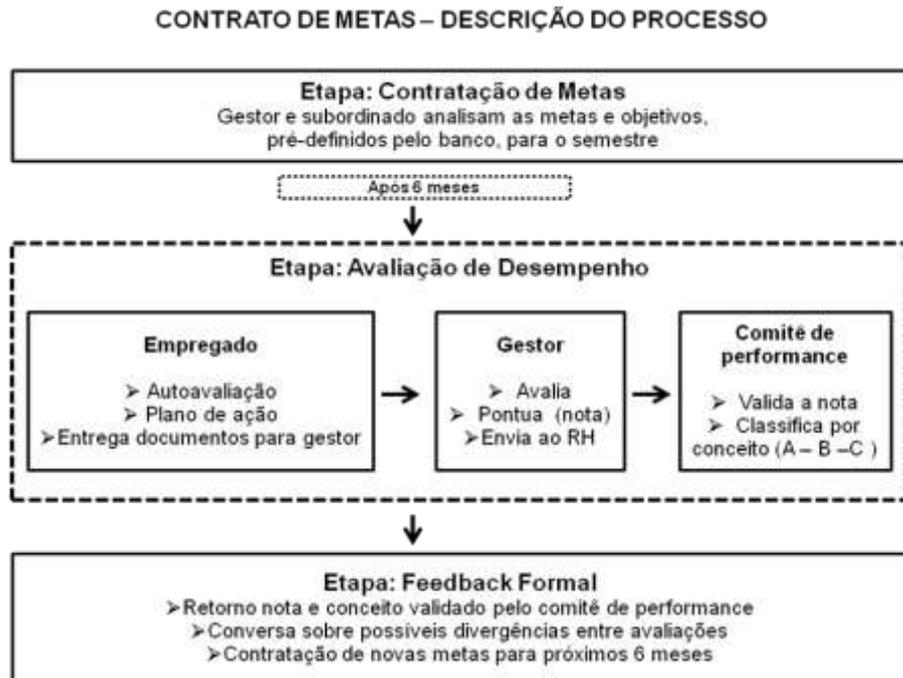


FIGURA 1: Contrato de Metas – Descrição do Processo

Fonte: figura elaborada pelo grupo, baseada na pesquisa documental sobre o Contrato de Metas.

O Contrato de Metas é fruto do cuidado e investimento do banco na área de Recursos Humanos e no processo de avaliação de desempenho.

Mais do que apostar em intercâmbios e bônus para segurar seus profissionais, o Unibanco decidiu reestruturar todo o setor de Recursos Humanos no início do ano 2000, de modo que o RH passou a contar com três áreas: serviço, consultoria e estratégia. O setor de serviço é encarregado das questões burocráticas relacionadas à gestão de pessoas. A área de consultoria é a responsável por selecionar e buscar talentos. Mas a grande mudança foi o aumento da transparência na definição de metas e estratégias para cada funcionário. Uma vez feito o planejamento estratégico, os gestores firmam um contrato de metas com seus subordinados. No contrato, estão definidos os objetivos da empresa, da área e os pessoais de cada funcionário (RUDGE in Portal Corporativo, 2008).

Além disso, existe na empresa, via portal corporativo e planilhas atualizadas diariamente, a divulgação interna da posição das agências em seu grupo de concorrência no PEC e em sua região. Tal divulgação tem como objetivo promover o acompanhamento, inclusive de todos os empregados das unidades. Cabe ao gestor a divulgação de pontuação e estratégias a serem seguidas, uma vez que as lideranças conhecem, pessoalmente, todos os empregados, suas qualificações e exigências de cada cargo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Avaliação de desempenho: considerações importantes

Inicialmente é interessante ressaltar a diferença entre empenho e desempenho. Empenho está relacionado ao interesse de fazer algo, ao desejo, compromisso, enquanto o desempenho relaciona-se com a obrigação, recuperação do que estava empenhado, como a pessoa chegou àquele resultado. E faz-se necessário nos processos de avaliação considerar tanto o empenho quanto o desempenho.

A avaliação de desempenho é um instrumento que faz parte de um processo de gestão de pessoas denominado “Aplicar Pessoas” (CHIAVENATO, 2004). A lógica de tal processo relaciona-se à premissa de que os indivíduos precisam ter competências e habilidades adequadas para ocupar determinados cargos nas organizações. Por meio da “Aplicação de Pessoas”, torna-se possível a alocação e o posicionamento dos empregados em atividades compatíveis com suas características. Nesse contexto, a avaliação de desempenho exerce a função de verificar como se encontra a adaptação do profissional aos objetivos da organização e às exigências do trabalho. Constitui, assim, um meio eficaz de solucionar questões relativas ao desempenho e melhorar a qualidade dos resultados.

Chiavenato (2004) define a avaliação de desempenho como a análise sistemática do desempenho de cada empregado, considerando suas atividades, as metas acordadas com a empresa e o seu potencial de desenvolvimento. Os resultados apresentados por cada empregado serão avaliados considerando-se as possibilidades de mudança e o desenvolvimento do potencial humano da organização.

A avaliação de desempenho é processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização (CHIAVENATO, 2004).

Bergamini e Beraldo (1988) ressaltam que a avaliação de desempenho deve ser vista como um balizador que irá levantar itens e dados que estejam, em

determinado momento, dificultando e impedindo as organizações de aproveitarem e desenvolverem seu potencial humano. Os autores mencionam o instrumento como uma ferramenta de diagnóstico que, quando utilizada corretamente, representará medida útil e primordial.

Ainda para os referidos autores, a avaliação de desempenho deve atender expectativas da empresa, do avaliador e do avaliado. A organização, na medida em que passa a conhecer melhor seu capital humano, pode detectar possíveis problemas e investir para melhorar tanto a produtividade quanto os níveis de satisfação das pessoas. O avaliador terá a oportunidade de rever a validade de sua técnica de gestão, considerando que seu estilo de liderança influencia a conduta dos empregados. Já o avaliado terá a chance de saber como está sua atuação profissional, aproveitar melhor suas potencialidades e trabalhar para corrigir suas falhas, podendo, assim, contar com mais segurança e qualidade de vida no trabalho.

Para que seja efetivamente possível avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, os autores lembram que é imprescindível conhecer a dinâmica comportamental de cada empregado, os detalhes do cargo e das tarefas a serem realizadas além das particularidades do ambiente organizacional. Muitas vezes a avaliação de desempenho pode ser vista como ameaçadora, um instrumento de punição que gera medo e insegurança. É necessário que essa ideia seja desmitificada e que seja possível mostrar às pessoas a avaliação de desempenho como valorizadora dos pontos fortes de cada um e da sinergia humana para o trabalho.

Pode-se caracterizar a Avaliação de Desempenho, em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento. Isso significa que o processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 13).

Nessa direção, pode-se dizer que a avaliação de desempenho é um recurso abrangente que se propõe mais que isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar as pessoas pelos resultados atingidos ou comportamentos apropriados. Trata-se de um sistema que visa ao aprimoramento global do desempenho e produtividade das pessoas no trabalho (LATHAM; WEXLEY, 1994

apud HIPOLITO; REIS; 2002).

Complementando essas ideias, Lucena (1992) ressalta que a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz é o ponto de atenção máxima, uma vez que a qualidade e efetividade dos resultados organizacionais são consequências do desempenho das pessoas.

Lucena (1992, p. 77-78) descreve os principais conceitos relativos ao processo de avaliação de desempenho:

(1) a avaliação se constitui na verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos; (2) o desempenho compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, definidos pelo padrão de desempenho; (3) os padrões de desempenho, enquanto especificações dos resultados esperados de cada projeto, atividade ou tarefa, são definidos em termos de qualidade, prazo e quantidade; (4) a qualidade é o padrão de desempenho relacionado com itens de difícil quantificação e que utiliza parâmetros extraídos de fontes tais como princípios científicos, especificações técnicas, legislação, normas, métodos de trabalho, índices de acertos. Um critério eficiente para identificar padrões de qualidade é pesquisar os aspectos que indicam a satisfação do cliente ou usuário, seja ele interno ou externo à organização; (5) o prazo configura um padrão de desempenho que define datas de início e de término para a execução das atividades; (6) a quantidade é o padrão de desempenho expresso em volume de produção, percentagens ou números; (7) o acompanhamento de desempenho compreende a verificação periódica de desempenho pelo gestor imediato, tendo em vista a análise dos trabalhos sob a responsabilidade do empregado. As reuniões periódicas de acompanhamento possibilitam ao gestor antecipar-se na ação para evitar e/ou corrigir causas de desvios de desempenho; (8) gerência participativa consiste na gestão com as pessoas buscando o comprometimento e a participação das equipes de trabalho na análise de problemas, nas decisões, no planejamento, na execução e na avaliação das situações surgidas. A postura gerencial preconizada apoia-se no diálogo, na liberdade de expressão, nos *feedbacks* de reorientação, no estímulo à manifestação de ideias inovadoras, na negociação e na transparência das ações a serem implementadas; (9) atividades, enquanto as atribuições definidas para o cargo que o empregado ocupa, direcionam o desempenho e os resultados esperados; (10) a negociação de desempenho consiste na capacidade de manter entendimento, de obter acordo e comprometimento na formulação de objetivos comuns para chegar a resultados que satisfaçam as partes envolvidas.

Bohlander (2005) atesta que os programas de avaliação de desempenho são ferramentas capazes de aumentar a produtividade no trabalho, além de auxiliar no cumprimento de metas organizacionais. Complementando essas ideias, Hipólito e Reis (2002) ressaltam que, para garantir a credibilidade do processo, a organização precisa atentar para a congruência entre o sistema de avaliação e suas práticas de gestão. Além disso, o real uso dos resultados obtidos e a transparência no processo

influenciarão na percepção que os empregados terão do processo avaliativo. Os autores destacam também a importância da atuação gerencial no sentido de esclarecer para sua equipe os objetivos, a relevância da avaliação e da contribuição na revisão da ferramenta e em sua adequação às necessidades da organização. Portanto, cabe aos gestores conduzir e acompanhar o processo por meio de negociações e de *feedbacks*.

Antes de iniciar um processo de avaliação de desempenho, é preciso coletar todas as informações necessárias, planejar e definir em quais padrões de desempenho a pessoa será avaliada. Definidos os padrões e colhidos os dados, procede-se à etapa de avaliação destes dados no contexto das necessidades da empresa e, por fim, na comunicação dos resultados aos empregados (BOHLANDER, 2005).

As informações recolhidas no processo de avaliação de desempenho de uma empresa fornecem aos seus gestores dados para melhor tomada de decisão e para identificação de desvios entre desempenho realizado e planejado. Ao mesmo tempo, é de suma importância a avaliação de desempenho dos gestores, uma vez que estes são responsáveis pelos resultados da empresa e por atingir os patamares desejados (NASCIMENTO; REGINATO; ALVES; LERNER, 2007).

3.1.1 Métodos e ferramentas de avaliação de desempenho

Hipólito e Reis (2002) apresentam quatro tipos de avaliação, a saber:

- Foco na aferição de potencial: utilizam-se simulações para analisar a adequação futura do profissional, e a base desta avaliação está na tentativa de prever o desempenho potencial de um empregado.
- Foco na análise comportamental: analisam-se os comportamentos observáveis no ambiente de trabalho, fornecendo *feedbacks* de desempenho ao profissional. Visa também melhorar o autoconhecimento do empregado.
- Foco no desenvolvimento profissional: o nível de desenvolvimento do profissional é, nesse tipo de avaliação, a base para atribuição de responsabilidades e definição do grau de complexidade do trabalho que lhe será delegado.

- Foco na realização de metas e resultados: mensuração do esforço do profissional realizada a partir da observação dos resultados obtidos. As metas e resultados esperados são previamente definidos e, então, sua realização é acompanhada. O resultado esperado deve ser desafiador, embora factível e adequado ao estágio de desenvolvimento do profissional envolvido. Além disso, os resultados e metas devem estar definidos de forma clara, possibilitando às pessoas uma visão de como direcionar seu esforço. Os fatores externos que impactam na realização da meta devem ser estabelecidos previamente, pois tais fatores podem fazer com que algumas metas tenham que ser revistas. Espera-se, desse tipo de avaliação, sincronizar as ações e comportamentos das pessoas com os resultados almejados pela empresa; identificar os obstáculos e as respectivas medidas para superá-los; definir as necessidades de qualificação da equipe e obter dados para subsidiar as políticas de remuneração.

Para Bohlander (2005), os métodos de avaliação de desempenho são classificados em três grandes grupos:

- Métodos de características de personalidade: são os mais usados apesar da subjetividade que lhes é inerente. Focam na medição de certas características do profissional consideradas importantes à organização. Escalas de classificação gráfica, escalas de padrão misto, método da escolha forçada e método do ensaio são alguns exemplos de ferramentas.
- Métodos comportamentais: são mais adequados para desenvolvimento por fornecer informações orientadas para ação. Utilizam descrições de comportamento que definem as ações a serem adotadas no ambiente de trabalho, associadas a uma escala. Como exemplo de ferramentas, podem ser citados o método do incidente crítico, o método da lista de verificação comportamental, as escalas de classificação comportamental (ECC) e as escalas de observação do comportamento (EOC).
- Métodos de avaliação de resultado: vêm ganhando popularidade por enfocarem contribuições mensuráveis e serem, portanto, mais objetivos. Trata-se da avaliação das realizações do profissional em detrimento de seus traços ou de seus comportamentos apresentados, como nos métodos anteriores. Medidas de produtividade e gerenciamento por objetivos são exemplos de ferramenta.

Os diversos métodos avaliativos são capazes de fornecer informações sobre o desempenho do empregado. Cada um deles enfoca um aspecto específico da dimensão do ser humano no trabalho, o que torna nítido, portanto, que algum outro aspecto receba atenção inferior. Assim, é importante ressaltar que existem aspectos positivos e limitações em cada um dos métodos citados.

A escolha do método deverá ser fundamentada pelos objetivos que a organização possui, cabendo aos gerentes avaliar a relação de custo-benefício do método a ser implantado (BOHLANDER, 2005).

O papel do avaliador é tão importante quanto os métodos de avaliação, como poderá ser visto a seguir.

3.1.2 O papel do avaliador

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), o fato de tradicionalmente o chefe avaliar o desempenho do subordinado, além de ser uma herança taylorista, relaciona-se com a ausência de reciprocidade nas relações interpessoais. Tal prática pode estar configurada para assegurar a manutenção do princípio da hierarquia. No entanto, seria interessante que todos os integrantes da organização pudessem se responsabilizar por este processo, pois a avaliação de desempenho também visa à criação de um clima de confiança que permita às pessoas relações francas e abertas.

Os referidos autores também discorrem sobre a importância de desenvolver a aptidão dos avaliadores por meio de programas de treinamento específicos, que envolvam ações contínuas capazes de capacitá-los para o exercício da avaliação. É fundamental que os avaliadores também busquem o autoconhecimento, a fim de que possam ter clareza sobre seu estilo pessoal de gestão, suas motivações e interesses. Ao serem preparados para avaliar o desempenho, eles devem estar cientes de que a descrição sobre a atuação dos empregados deve ser referente a um passado próximo e não levar em conta um passado distante ou um futuro incerto. “A avaliação é um retrato do momento e não uma projeção para o futuro” (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 87). Cabe ainda evidenciar os possíveis erros que os avaliadores podem cometer, situando-os diante da responsabilidade que têm

no processo de avaliação.

Chiavenato (2004), ao considerar a questão de quem deve avaliar o desempenho, destaca diferentes possibilidades, que serão escolhidas de acordo com características e critérios da própria empresa. A seguir encontram-se algumas das opções ressaltadas pelo referido autor.

- Gerente: na maioria das organizações, o gerente é o responsável por avaliar o desempenho e comunicar os resultados, podendo contar com a assessoria da área de recursos humanos, que definirá os critérios.
- Indivíduo e gerente: nesses casos, o gerente irá direcionar e orientar, enquanto o empregado avaliará seu desempenho em função das informações que serão fornecidas pelo gerente. Há possibilidade de intercâmbio, quando cada um tem a chance de dar sua contribuição para a obtenção de resultados.
- Equipe de trabalho: a equipe, além de definir metas e objetivos a serem alcançados, é responsável por avaliar o desempenho de seus membros e por definir com cada um as providências necessárias para a melhoria da *performance*.
- Avaliação 360°: trata-se de uma avaliação circular, realizada por todos que mantêm interação com o avaliado (colegas, gestores, pares, subordinados, clientes internos e externos e fornecedores). É uma alternativa que oferece diferentes informações vindas de todos os lados, sendo por isso mais rica. Há possibilidade de ajustamento e adaptabilidade do empregado às diversas demandas do trabalho e dos parceiros. Todavia, o empregado pode ficar em uma situação delicada, de vulnerabilidade, se não houver abertura e receptividade para tal tipo de avaliação.
- Avaliação para cima: é uma opção que permite que a equipe avalie seu gerente. Possibilita a negociação e intercâmbios com o gerente, sugerindo novas abordagens que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes. Assim, torna-se viável a adoção de medidas corretivas quando houver necessidade de ajustes na gestão.
- Comissão de avaliação de desempenho: consiste em uma comissão designada para essa finalidade. É formada por um grupo de pessoas de diversos órgãos, constituída por membros permanentes e transitórios. É alvo de várias críticas devido a seu aspecto centralizador e pelo caráter de julgamento quanto ao

passado. Isso dificulta a manutenção do foco na orientação e na melhoria do desempenho. Além disso, é uma alternativa trabalhosa, onerosa e demorada, pois todos os empregados têm que passar pelo crivo da comissão.

- Área de Recursos Humanos: é comum em organizações mais conservadoras. A área de recursos humanos assume total responsabilidade pela avaliação de desempenho, o que tira a liberdade e a flexibilidade das pessoas envolvidas. O trabalho é feito com base no genérico e não no particular, e tal fato pode provocar tendência à padronização do desempenho, uma vez que se procura eliminar as diferenças individuais. Atualmente não é muito utilizada por ter caráter centralizador, monopolizador e burocrático.
- Autoavaliação: encontrada em organizações mais democráticas e abertas. O próprio indivíduo, com a ajuda de seu superior, é o responsável pela monitoração de seu desempenho. A pessoa se avalia quanto à sua *performance*, eficiência e eficácia, tendo em vista geralmente parâmetros fornecidos pelo gestor imediato. É uma alternativa que evita a subjetividade normalmente envolvida no processo de avaliação.

Por ser um processo realizado por pessoas, um dos problemas da avaliação de desempenho é a questão da subjetividade do(s) avaliador(es). Cada pessoa observa, percebe e interpreta fatos de forma peculiar. A subjetividade da percepção pode comprometer a precisão de uma avaliação e, portanto, para garantir eficácia e objetividade no processo, alguns cuidados devem ser tomados, tais como: utilizar critérios claros e pré-estabelecidos; comunicar os objetivos e etapas da avaliação, além dos impactos e benefícios do processo; capacitar e conscientizar os avaliadores e avaliados quanto às ferramentas adotadas; apresentar a avaliação enquanto instrumento de apoio e desmitificar sua utilização para fins punitivos; recolher informações de mais de uma fonte. Tais cuidados minimizam a subjetividade e a ansiedade características de qualquer processo avaliativo (HIPOLITO; REIS, 2002).

Newstrom (2008) ressalta que a avaliação de desempenho provoca um grande impacto no avaliador. Um sistema de avaliação bem construído pode fazer com que os gerentes se voltem mais para seus empregados, procurando identificar as capacidades, interesses e motivações de cada um deles. A partir disso, eles se tornam mais capazes de perceber que cada pessoa tem suas particularidades que a

tornam diferente das demais e, assim, passam a levar em consideração tais diferenças individuais no momento da avaliação.

Entretanto, é possível perceber que em alguns casos o gerente pode evitar oferecer *feedback* sobre a avaliação de desempenho por temer que o bom relacionamento com o empregado seja abalado pela possível elucidação de pontos negativos. Newstrom (2008) ainda revela que o papel do gerente exige uma postura mais crítica, ao passo que o desejo do empregado de manter as aparências pode acabar fazendo com que ele se mostre mais defensivo. As falhas nos processos de avaliação de desempenho podem ser originadas não só da relutância do gerente em abordar determinados pontos difíceis, mas também das dificuldades para envolver os empregados. E, ainda, depara-se com o ceticismo de alguns gerentes quanto à possibilidade de mudanças de comportamento por parte dos empregados.

É necessário, pois, que os avaliadores sejam preparados e treinados para que possam realmente avaliar o desempenho do empregado, no sentido de proporcionar crescimento e desenvolvimento. Outro fator relevante na avaliação do desempenho é o *feedback*, cuja importância será abordada no tópico a seguir.

3.1.3 A importância do *feedback*

Moscovici (2008) descreve o *feedback* atrelado ao desenvolvimento de competências interpessoais e, em tal contexto, constitui-se em um processo de ajuda para obter mudanças de comportamento. Trata-se da comunicação que visa fornecer informações a respeito da atuação de uma pessoa ou um grupo. O *feedback* eficaz pode auxiliar o indivíduo a melhorar seu desempenho e, assim, alcançar melhores resultados.

Contudo, é válido ressaltar que há diversas dificuldades relacionadas aos processos de dar e receber *feedback*, dadas as suas implicações sociais e emocionais. Moscovici (2008) afirma que aceitar as próprias falhas e reconhecer deficiências não é algo fácil para o ser humano. Mais complicado ainda é fazer isso diante de outra pessoa. Frequentemente, devido às resistências e constrangimentos que surgem nessas situações, os indivíduos reagem de forma defensiva e podem ter comportamentos como parar de ouvir, negar a validade do que está sendo dito,

atacar o avaliador, dentre outros. É comum, ainda, notar que alguns não estão psicologicamente preparados ou não sentem necessidade de receber *feedback*.

Por outro lado, ainda segundo Moscovici (2008), ao fornecer *feedback* é essencial tomar certos cuidados. Há que se ter total clareza acerca daquilo que está sendo falado e do objetivo que se pretende alcançar. O emissor deve ser imparcial e suas colocações devem estar isentas de juízos de valor. É necessário lembrar sempre que o que está sendo dito tem que ser útil para o receptor. Algo comumente percebido é o receio das reações do receptor, uma vez que alguns percebem o *feedback* como crítica e não estão abertos para aceitá-lo. É fundamental que haja confiança recíproca para atenuar as barreiras entre aquele que emite e aquele que recebe o *feedback*.

Todos nós precisamos de feedback – tanto do positivo, quanto do negativo. Necessitamos saber o que estamos fazendo de forma inadequada, como também o que conseguimos fazer com adequação, de modo a podermos corrigir as deficiências e mantermos os acertos (MOSCOVICI, 2008, p. 98).

Frequentemente muitas pessoas apresentam desempenho aquém do esperado e não compreendem de forma clara quais as expectativas em relação ao seu trabalho. O *feedback* é a forma de esclarecer para as pessoas as suas responsabilidades e os desvios entre o desempenho realizado e o esperado, com o objetivo de corrigir suas ações e aprimorar resultados. Um *feedback* deve ser imediato e específico a uma situação (BOHLANDER, 2005).

Newstrom (2008) considera que os sistemas de avaliação baseiam-se na hipótese de que os empregados necessitam receber *feedback* sobre seu desempenho. Isso porque, ao ter um retorno sobre sua *performance* no trabalho, os empregados poderão saber como estão cumprindo suas metas, além de identificar os pontos fortes e aqueles que necessitam ser desenvolvidos. Normalmente, se for bem administrado pelo gerente, o *feedback* de desempenho resulta em desempenho e atitudes melhores. Para que isso ocorra, o *feedback* deve focar comportamentos específicos no trabalho e estar pautado não em inferências ou opiniões pessoais, mas em dados objetivos. Além disso, deve ser checado para assegurar a compreensão do receptor e, se for desejado pelo empregado, há maiores possibilidades de resultar em uma mudança de comportamento.

Nessa direção, Bergamini e Beraldo (1988) ressaltam que muitas das

dificuldades relacionadas à avaliação de desempenho surgem no momento de informar seus resultados ao interessado. Embora o *feedback* de desempenho seja muito importante, Newstrom (2008) destaca que alguns gerentes não se preocupam em oferecê-lo de forma que possa ser útil ao receptor. As razões que levam a isso são diversas e dentre elas é possível citar: (1) o fato de que os gerentes podem pensar que os empregados já estão cientes de como estão se saindo no desempenho das suas tarefas; (2) os gerentes, algumas vezes, mostram resistência para abordar pontos negativos por receio de reações dos empregados ou até pela possibilidade de não existir quantidade suficiente de informações válidas para chegar a uma conclusão significativa. É necessário lembrar que, mesmo se o *feedback* for conduzido de modo eficaz, não há garantias de mudanças no desempenho.

Complementando essas ideias, Araújo (2002) afirma que o *feedback* deve ser prática comum nas empresas, servindo como instrumento para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. O referido autor ressalta que a ausência de informações claras e diretas sobre o desempenho no trabalho gera ansiedade e insatisfação das pessoas.

Bohlander (2005) defende que a entrevista de avaliação é o momento do *feedback* e uma das mais importantes etapas de todo o processo. Isso porque a entrevista apresenta-se como uma oportunidade para o gestor discutir com cada empregado os dados levantados pela avaliação e identificar pontos de aprimoramento. Ao permitir o contato direto do gestor com seu subordinado, a entrevista de avaliação cria condições para a melhoria da comunicação, dos relacionamentos e do estabelecimento de metas futuras.

Dessa forma, sugere-se que a entrevista seja dividida em dois momentos: um para revisão do desempenho e outro para definição dos planos de aprimoramento para o profissional. Aconselha-se que as entrevistas sejam agendadas com antecedência para que entrevistador e entrevistado possam se preparar adequadamente. Além disso, cabe ao gestor responsável por conduzir a entrevista de avaliação: solicitar autoavaliação do empregado; estimular a participação; expressar reconhecimento e elogios; minimizar críticas; focar na mudança de comportamento/ação e não na mudança da pessoa/personalidade; focar na solução do problema e não na procura de culpados; adotar uma postura de apoio; estabelecer metas com o empregado (BOHLANDER, 2005).

3.1.4 Tendências para os processos de avaliação de desempenho

Na tentativa de aprofundar os estudos dos processos de avaliação de desempenho, cabe identificar as principais tendências descritas na literatura específica. Nesse sentido, apresentam-se, a seguir, alguns pontos relevantes que, segundo a percepção de Chiavenato (2004), são observados nos processos de avaliação do desempenho humano.

Atualmente verifica-se a necessidade de indicadores sistêmicos, que considerem a empresa de forma integrada. Tais indicadores devem derivar do planejamento estratégico, que definirá o que, como e quando medir. Os indicadores, quando definidos conjuntamente, contribuem para manter o alinhamento com outros critérios de avaliação. A avaliação de desempenho, ao ter como referência índices objetivos dentro de um contexto geral que inclui também o ambiente externo, poderá se evidenciar como um elemento integrador entre os diversos processos de recursos humanos (Chiavenato, 2004).

Nessa mesma direção, observa-se que a avaliação de desempenho também passa por uma reconfiguração, tornando-se mais desregulamentada e desburocratizada. Assim, busca-se um processo mais flexível, por meio de maior envolvimento e negociação direta entre gerentes e empregados em um acordo conjunto que resulta no crescimento profissional do empregado e em melhores resultados para a organização. Há ainda, segundo Chiavenato (2004), uma crescente valorização dos retornos proporcionados pela avaliação de desempenho, uma vez que assim as pessoas poderão ser orientadas e direcionadas a buscar meios de melhorar sua *performance*.

Outras interfaces da avaliação de desempenho podem ser visualizadas considerando que tal processo possui ampla aplicabilidade, quais sejam: embasar o planejamento de diversas atividades da área de recursos humanos; verificar o modo de integração e identificação das pessoas com seus cargos; subsidiar decisões referentes à concessão de recompensas (promoções e aumentos salariais) e aos processos de desligamentos; identificar pontos fortes e fracos de cada empregado, auxiliando no levantamento de necessidades de treinamento.

Tendo em vista os questionamentos e conflitos resultantes da subjetividade naturalmente implícita no processo de avaliação de desempenho, considerou-se a

possibilidade de focar os resultados em si e não na forma como eles são atingidos. Assim, Bergamini e Beraldo (1988) abordam a avaliação por objetivos, que é pautada por procedimentos específicos, mostrando-se capaz de atenuar o impacto negativo causado pelo subjetivismo. Esse modelo de gestão será aprofundado mais adiante neste trabalho.

Hipólito e Reis (2002) apresentam as seguintes tendências para os processos de avaliação de desempenho: (1) maior compromisso com a estratégia da empresa; (2) modelos de gestão por competências; (3) adoção de metas e indicadores de desempenho desdobrados da estratégia organizacional; (4) utilização de indicadores financeiros com indicadores de outra natureza; (5) utilização do *Balanced Scorecard* e outros instrumentos com maior ênfase na gestão de desempenhos futuros e de pessoas; (6) integração de metas corporativas, de grupos e individuais; (7) integração de modelos de avaliação com outras funções de gestão de pessoas; (8) avaliação como espaço de negociação e equilíbrio entre expectativas empresa-profissional; (9) papel do gerente como *coach* focando melhoria de desempenho e utilizando avaliação para subsidiar decisão gerencial; (9) etapa do processo para realização de *feedback*; (10) ideia da oportunidade de autoconhecimento; (11) utilização de mais de uma ferramenta, com papéis e focos definidos, além de múltiplas fontes de informação.

3.2 Administração por objetivos / Gerenciamento por objetivos

Fundamentada pela teoria da fixação de objetivos, a administração por objetivos é um modelo de gestão que enfatiza o estabelecimento de objetivos e metas para as pessoas com vistas à motivação, não focando formas de controle. Estas metas, além de específicas para cada unidade e para cada pessoa, devem ser estabelecidas a partir dos objetivos organizacionais, de 'cima para baixo', tangíveis, observáveis e mensuráveis (ROBBINS, 2004).

Daft (1999) define meta como o estado que a organização deseja alcançar no futuro. Para o referido autor, as metas organizacionais devem ser específicas e mensuráveis, desafiadoras e realistas, vinculadas a uma recompensa e com prazo estipulado para ser executadas.

As metas difíceis, por exigirem maior esforço das pessoas, são mais eficazes para a melhoria do desempenho do que metas fáceis ou mesmo a ausência de metas (ROBBINS, 2004). Bohlander (2005) afirma que o estabelecimento de metas melhora o desempenho das pessoas em 10% a 25% por ajudar o profissional a focar os seus esforços.

A avaliação por objetivos estabelece os objetivos e resultados esperados a partir de acordos recíprocos entre a organização e o indivíduo acerca do que deve ser feito, como deve ser feito e dos recursos necessários para tal. Dessa maneira, o conceito de avaliação de desempenho passa de um enfoque mais subjetivo para um mais objetivo, por meio da constatação do cumprimento ou não das metas definidas (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Robbins (2004) aponta quatro ingredientes comuns aos programas de administração por objetivos:

- **Especificidade:** trata-se da necessidade de estabelecer metas tangíveis e passíveis de serem mensuradas.
- **Decisão participativa:** as metas devem ser fixadas pelos gestores e subordinados, que entram em acordo sobre quais objetivos fixar e como mensurá-los.
- **Período determinado de tempo:** a meta precisa ter prazo para realização e conclusão.
- **Feedback do desempenho:** o progresso em relação ao cumprimento das metas deve ser acompanhado pelos gestores e continuamente comunicado a cada subordinado a fim de orientá-los sobre o caminho correto ou necessidades de redirecionamento.

Corroborando essas ideias, Hipólito e Reis (2002) afirmam que, na administração por objetivos, a avaliação de desempenho é a forma sistemática de realizar o acompanhamento dos resultados realizados e de identificar possíveis necessidades de adoção de ações corretivas, em casos de desvios em relação ao que foi planejado.

Já Bohlander (2005) nomeia tal modelo de gestão de gerenciamento por objetivos, no qual os objetivos definidos constituem a base para a avaliação do desempenho, em um ciclo que tem início e fim nas metas e objetivos da empresa. A

A **FIG.2** ilustra o ciclo abordado pelo referido autor.

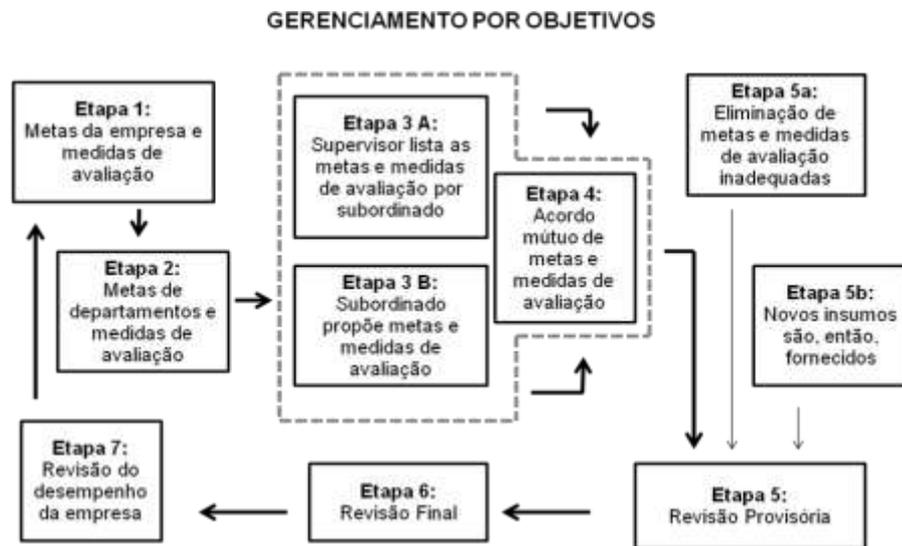


FIGURA 2: Modelo gerenciamento por objetivos
Fonte: Bohlander, 2005, p. 235.

O modelo de gerenciamento por objetivos de Bohlander (2005) corrobora as afirmações de Robbins (2004) sobre decisão participativa ao incluir o subordinado não só na proposição de metas e medidas de avaliação, como também no estabelecimento de um acordo com seu superior (etapas 3 e 4 da **FIG. 1**). As metas podem ser revistas durante o processo, à medida que novos dados são adicionados (etapa 5 da **FIG. 1**). A etapa final estabelece a ligação entre a análise do desempenho individual ao desempenho da empresa (BOHLANDER, 2005).

Nos itens a seguir, serão descritas as principais metodologias de mensuração do desempenho utilizadas nos processos de avaliação.

3.3 Metodologias de medidas de desempenho

3.3.1 Indicadores de desempenho e medidas de produtividade

A avaliação de desempenho, quando fundamentada por indicadores mensuráveis e objetivos, possibilita diversos ganhos para a organização. Takashina

e Flores (1996) defendem que o processo de medição é indispensável para qualquer organização de sucesso. Nesse processo, os indicadores da qualidade e desempenho são o alicerce para a gestão por fatos.

Dessa forma, depois de definidas as metas e os objetivos, faz-se necessário o acompanhamento das ações ao longo de um período de tempo pré-determinado por meio de indicadores de desempenho (NASCIMENTO *et al*, 2007). Um indicador de desempenho é uma “relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados” (FPNQ, 1994 *apud* NASCIMENTO *et al*, 2007, p. 6). Indicadores são, portanto, medidas quantificáveis e mensuráveis sobre um atributo ao longo de um prazo definido.

Bohlander (2005) afirma que toda medida está diretamente ligada ao que o empregado realiza e aos resultados da empresa, sendo mais eficazes as medidas quantitativas, simples e estruturadas. Cabe à organização definir as medidas de desempenho a serem adotadas e avaliar a extensão em que a pessoa envolvida pode influenciá-la. Isso porque as metas podem ser impactadas por fatores externos e, em determinados casos, fugir do controle do profissional responsável.

Bohlander (2005, p. 280) afirma que, “embora haja uma variedade de critérios de desempenho, a maioria focaliza a qualidade, o controle de custos ou a produtividade”. Para o referido autor, as medidas disponíveis para se avaliar desempenho e resultados são inúmeras, quais sejam: volume de vendas; número de peças produzidas; número de defeitos descartados; taxa de crescimento da empresa; medidas de satisfação do cliente ligadas às metas de atendimento do cliente, dentre outros.

Complementando essas ideias, Hipólito e Reis (2002) destacam que programas de avaliação focados em metas e resultados utilizam indicadores quantitativos, especialmente os financeiros. Os referidos autores alertam para o fato de que tais práticas estimulam ações com resultados observáveis a curto prazo, tendendo a desconsiderar aspectos relevantes para a sustentabilidade da organização tais como os indicadores de clientes, processos, inovação, pessoas. Na tentativa de minimizar esses riscos e considerando uma perspectiva de longo prazo, Hipólito e Reis (2002) propõem a metodologia do *Balanced Scorecard*.

3.3.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

Diante da necessidade das organizações terem medidas que representem vários aspectos do ambiente e do desempenho organizacional, a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)* surgiu como uma possibilidade de método de mensuração de desempenho envolvendo tanto indicadores financeiros quanto não financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

A ideia central do modelo é traduzir a visão estratégica empresarial em medidas e ações operacionais à estratégia empresarial de forma a obter o adequado alinhamento tanto das diversas áreas da organização quanto de seus profissionais.

Para Kaplan e Norton (1997), as medidas do BSC devem ser usadas para: (1) articular a estratégia empresarial; (2) comunicar a estratégia; (3) alinhar as iniciativas individuais ao direcionamento de uma meta comum. Os referidos autores não defendem a utilização do sistema como forma de controle, mas propõem que as empresas monitorem seu desempenho segundo quatro perspectivas: (1) finanças; (2) cliente; (3) processos internos; (4) aprendizagem e crescimento. Para cada uma, é preciso definir objetivos, indicadores, metas e iniciativas que estejam alinhadas à visão e à estratégia empresarial.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento, mais diretamente relacionada aos conteúdos de avaliação do desempenho e motivação específicos do presente estudo, identifica como a empresa deve gerar crescimento e melhoria a longo prazo por meio da capacitação dos empregados, dos sistemas de informação de capacitações, da motivação e do empoderamento (KAPLAN E NORTON, 2001).

De forma geral, podem-se listar os principais indicadores de desempenho no BSC: receita, custos, ativos, participação no mercado, satisfação dos clientes, lucratividade, inovação, operações, qualidade, serviços de pós-venda, satisfação dos empregados, retenção dos empregados e produtividade dos funcionários (KAPLAN; NORTON, 2001).

Os autores acreditam que, a partir da estrutura do BSC, gestores e executivos poderão avaliar se estão gerando valor aos clientes e aprimorar investimentos em pessoas e processos, com foco no futuro. O BSC, além de constituir-se de um sistema de medidas, é uma estrutura que viabiliza a ação gerencial porque estabelece e traduz a estratégia, comunica e alinha objetivos, metas, medidas e

iniciativas à estratégia, aprimora os *feedbacks* e gera aprendizado organizacional.

Identificadas as metodologias de medidas de desempenho, discorre-se nos próximos tópicos sobre algumas das principais teorias de motivação.

3.4 Motivação

3.4.1 A motivação no contexto atual das organizações

O atual ambiente de negócios, caracterizado por rupturas tecnológicas e mercados competitivos, exige das organizações investimentos em políticas e práticas de gestão de pessoas. Incluem-se aqui os processos de seleção, capacitação, treinamento, avaliação de desempenho, motivação, recompensa e remuneração. Assume importância significativa a busca de novas formas de obter o engajamento das pessoas de maneira tal que estas, antes de se colocarem apenas como meras espectadoras, possam desenvolver o sentimento de pertença em relação à empresa, com contribuições significativas para os resultados organizacionais.

Estudar a temática da motivação humana quando se fala de desempenho no trabalho se torna essencial uma vez que o grau de motivação de uma pessoa em relação ao seu trabalho influencia diretamente em seu desempenho. Isso porque, ao considerar o impacto do fator motivacional na *performance* das equipes, as organizações passaram a buscar formas de manter seus empregados alcançando resultados com qualidade e otimização de custos. Dessa forma, quando se fala em contrato de metas e em processos de avaliação de desempenho, há que se ater para os motivos que irão gerar a ação das pessoas na direção dos resultados contratados. Inserem-se aqui as recompensas relacionadas à remuneração tais como distribuição de lucros, premiações por metas alcançadas e por melhores desempenhos, dentre outros.

Fleury (2002) menciona que a motivação é um tema bastante estudado em gestão de pessoas. Entretanto, parece que muito se fala que várias são as opções oferecidas para contribuir na motivação dos empregados, mas, na realidade, pouco

se pratica. Nesse sentido, a motivação, diretamente relacionada ao desempenho dos indivíduos, configura-se como um dos grandes desafios do século XXI.

3.4.2 Conceitos de motivação

Robbins (2004) percebe a motivação como a disposição do indivíduo para realizar algo, que estaria condicionada por quanto esse algo satisfaz a necessidade deste indivíduo. Uma necessidade gera um estado de tensão no sujeito, que gera uma vontade em satisfazer essa necessidade que, por sua vez, gera uma ação em prol deste objetivo que por fim satisfaz a necessidade e reduz a tensão. Dessa forma, uma pessoa é motivada quando está movida pelo desejo de atingir algo que reporta uma importância para ela.

Complementando essas ideias, Bergamini (2008) menciona que não se pode motivar ninguém, que a motivação está relacionada às necessidades existentes no interior de cada um. Cada pessoa tem interesses e motivos diferentes e também formas peculiares de satisfazer suas necessidades. Para a referida autora, carências interiores não atendidas podem ocasionar uma ameaça ao equilíbrio físico ou psíquico de cada um. Em contrapartida, a autora destaca que a motivação extrínseca tem representado o ponto de partida para compreender melhor o comportamento das pessoas. Estas recebem estímulos vindos do meio ambiente, podendo utilizar informações guardadas no consciente por impulso cujas origens são desconhecidas porque estão armazenadas no seu inconsciente.

Bergamini (2008) cita que a palavra motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover, e que o conceito de motivação remete a várias ideias relevantes tais como comportamento, estímulo, produtividade, eficiência, eficácia, subjetividade, dentre outros. O nível de motivação é influenciado pela personalidade, pelas percepções sobre meio ambiente e pelas interações humanas que se estabelecem.

3.4.3 Histórico da motivação

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar as pessoas era por meio de punições que geravam ambientes de hostilidade e medo. Mas, a partir de então, passa-se a exigir mais recompensas e os adeptos da Administração Científica de Taylor³ defendiam o uso do controle sobre os subordinados. No lugar da punição, o dinheiro era considerado a principal fonte de incentivo à motivação. Posteriormente, a Escola de Relações Humanas de Elton Mayo⁴ percebeu a importância de se considerar a pessoa em sua totalidade, incluindo aqui o reconhecimento e o valor do indivíduo no trabalho (BERGAMINI, 2008).

Complementando essas ideias e trazendo-as para o contexto do indivíduo na organização, Robbins (2002) afirma que a motivação é o processo responsável pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta. O referido autor menciona alguns aspectos passíveis de motivar os empregados e, dentre eles, reconhecer as diferenças individuais, utilizar *feedback*, permitir sua participação nas decisões e vincular as recompensas ao desempenho.

No que tange a essa diversidade teórica, Buono (1992) ressalta a necessidade de se identificar quais conceitos e ideias são os mais adequados para uma determinada situação. Diante disso, o autor também sugere que o mais adequado, diante da complexidade das teorias motivacionais, seria considerá-las, não como regras universais e exclusivas, mas como complementares e inclusivas. As teorias motivacionais não devem ser vistas como ambiciosas ou abrangentes, mas sim como úteis para se considerar como motivar as pessoas, observando-se sua adequação às diferentes necessidades de cada situação.

Dentro dessa perspectiva, apresentam-se a seguir, dentre as várias teorias de motivação, os conteúdos específicos referentes às teorias anteriormente mencionadas.

³ Administração Científica tem origem com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915) e entre os seus pressupostos estão o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão em termos de retornos financeiros e desenvolvimento do negócio, e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado por meio de salários mais altos.

⁴ As bases do movimento das relações humanas no trabalho foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) e surgiu com a constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade.

3.4.4 Teoria de fixação de objetivos

De acordo com Fleury (2002), a teoria de fixação de objetivos foi apresentada no final dos anos 60 e evidencia as necessidades que as pessoas têm de vislumbrar objetivos claros e diretrizes bem definidas, o que contribuiria para a satisfação dos indivíduos. Cabe aos gestores a definição de metas claras e aos liderados o esforço na consecução de tais metas. Na perspectiva de Locke, citado por Fleury (2002), é importante estabelecer metas com razoável grau de dificuldade, ou seja, não muito fáceis, e definidas com a participação dos empregados, tornando-as, dessa forma, mais atraentes para os trabalhadores.

Complementando essa idéia, Robbins (2004) menciona a teoria de Fixação de Objetivos como uma das teorias contemporâneas de motivação. De acordo com o referido autor, a proposta dessa teoria “é de que as intenções – expressas como metas – podem ser fonte principal de motivação no trabalho” (ROBBINS, 2004, p. 52).

Retomando a visão de Fleury (2002), uma aplicação da teoria de Fixação de Objetivos pode ser encontrada no modelo de Administração por Objetivos (APO). Tal modelo, conforme citado anteriormente, reúne gestores e empregados em um processo participativo de estabelecimento de metas e avaliação de desempenho.

Pesquisas apontam que, para alcançar a tão almejada produtividade, as organizações necessitam de pessoas motivadas. “Assim, a competitividade organizacional passa obrigatoriamente pela qualidade de vida no trabalho” (CHIAVENATO, 2006, p. 365).

3.4.5 Teoria do caminho-meta

No que se refere à teoria do caminho-meta, Buono (1992) afirma que as pessoas serão motivadas a agir quando perceberem que suas atitudes levarão a um desempenho bem sucedido e à obtenção de recompensas. O desempenho parece ser melhor quando são estabelecidas metas difíceis, desde que possíveis de serem realizadas, do que quando são metas relativamente fáceis. Então, de acordo com a

teoria do caminho-meta, os gestores devem envolver os empregados no estabelecimento de metas claras e suficientemente difíceis para serem percebidas como desafiantes. O esforço dos gestores para motivar suas equipes parece relacionado ao esclarecimento do caminho a ser percorrido por cada empregado em direção a uma determinada meta.

3.4.6 Teoria da hierarquia das necessidades

Outro autor relevante na literatura é o psicólogo Abraham Maslow com sua teoria da hierarquia das necessidades. Ele defende que todo ser humano possui cinco necessidades básicas relacionadas hierarquicamente, que podem ser representadas em forma de uma pirâmide (**FIG. 3**). Para o referido pesquisador, a privação de certas necessidades move as pessoas em busca de sua satisfação. Ainda que as características de cada cultura específica possam influenciar na definição da quantidade e do tipo de satisfação, as necessidades básicas estão presentes em todas as pessoas (FADIMAN; FRAGER, 1986).



FIGURA 3: Pirâmide das necessidades básicas de Maslow

Fonte: figura elaborada pelo grupo, baseada em Fadiman; Frager (1986) e Robins (2004).

Maslow defende que existe uma hierarquia de necessidades na qual as primeiras são preponderantes e devem ser satisfeitas para que apareçam as necessidades posteriores. Quando uma necessidade é satisfeita, imediatamente emerge outra superior (FADIMAN; FRAGER, 1986).

Embora aborde a questão da privação como motivadora para ação, Maslow também defende que as pessoas buscam atividades que são desfrutadas pelo prazer e satisfação positiva delas próprias.

Quando um organismo não está com fome, dor ou medo, novas motivações emergem, tais como a curiosidade e a alegria. Sob estas condições, as atividades podem ser desfrutadas como fins em si mesmas, nem sempre buscadas apenas como meio de gratificação de necessidades (FADIMAN; FRAGER, 1986, p. 269).

Robbins (2004) aborda que a teoria da hierarquia das necessidades é a mais conhecida teoria sobre motivação, sendo os conceitos de Maslow muito reconhecidos e aceitos pelos executivos, o que talvez possa ser atribuído à facilidade de compreensão de seus pressupostos. Todavia, o referido autor afirma que as pesquisas não conseguiram validar a idéia de que no momento em que uma necessidade específica é substancialmente atendida, imediatamente acontece a emergência do próximo nível, tal como propôs Maslow.

3.4.7 Teoria da expectativa

No que tange à teoria da expectativa, segundo Filho; Araújo (2001), o modelo da expectativa foi divulgado por Victor Vroom e vem sendo aprimorado por Porter e Lawler. Na perspectiva de Vroom, a motivação é produzida e impactada por três componentes:

- valência: grau de atração, interesse, valor que o sujeito atribui em relação a um resultado;
- expectativas: percepção da pessoa quanto ao grau em que um determinado esforço conduzirá a um desempenho desejado;

- instrumentalidade/valor instrumental: percepção da pessoa quanto ao grau em que um desempenho, uma ação levará a um resultado desejado.

A teoria da expectativa aborda fortemente o impacto da percepção humana no processo motivacional. A percepção está presente na relação esforço-desempenho (expectativas) e na relação desempenho-resultado (instrumentalidade), além de permear o componente da valência, uma vez que o valor dado a um resultado depende da percepção da pessoa em relação a este resultado. Nesse sentido, é importante pontuar que, em Robbins (2004, p. 24), percepção é “o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao ambiente em que vivem”.

3.4.8 Teoria do reforço

Fundamentada por Robbins (2004), a teoria do reforço é como uma contrapartida à teoria da fixação de objetivos a qual consiste em sugerir que os propósitos de uma pessoa orientem suas ações. A teoria do reforço é uma abordagem comportamental que condiciona o comportamento pelo reforço, ignorando o comportamento do indivíduo e concentrando apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer, sendo o reforço uma forte influência do comportamento no trabalho.

O que os empregados fazem no trabalho e a quantidade de esforço que despendem em cada tarefa são afetados pelas consequências de comportamento que assumem (ROBBINS, 2004). Na prática, as organizações utilizam recursos para que os empregados alcancem resultados desejados, tais como treinamentos técnicos e comportamentais, ambiente agradável, tarefas significativas e segurança no trabalho.

Ao reconhecer a motivação como a disponibilidade de uma pessoa para fazer algo buscando atender a uma necessidade, ressalta-se que pessoas motivadas costumam ser mais esforçadas em seu desempenho do que aquelas que estão desmotivadas. Assim, os gestores que se preocupam em criar condições para que

seus empregados se sintam motivados devem reconhecer as diferenças individuais, adequando cada um deles ao posto de trabalho e individualizando as recompensas (ROBBINS, 2004).

Organizações acreditam que a utilização de recompensa e premiações promove menos agressões. Entretanto cria-se um círculo vicioso, pois a melhora da recompensa e do prêmio é sempre esperada, caso contrário o efeito é cessado, o que torna algo temporário. Mas as empresas buscam estratégias mais adequadas com a finalidade de gerar comportamentos permanentes com a motivação. Nesse caso, o objetivo só será alcançado se as pessoas buscarem valores internos, proporcionando uma real mudança de atitude, gerando a automotivação.

Buono e Bowditch (1992) afirmam que os nossos modelos e maneiras de examinar as pessoas e as organizações se tornaram mais complexos e dinâmicos, alterando o foco da atenção que antes enfatizava os fatores físicos e estruturais, passando para as relações e interações humanas.

Complementando as ideias anteriormente mencionadas, Bergamini (2008) acrescenta que a motivação é um tema diretamente relacionado à interação líder/seguidor. A eficácia e legitimidade de um líder estão relacionadas à forma pela qual o seguidor o considera. Assim, é importante que os líderes reconheçam quais as necessidades em questão e acompanhem seus seguidores como parceiros até os objetivos aos quais pretendem chegar.

No tocante à recompensa, na visão de Bergamini (2008), o que ocorre constantemente é que os líderes abandonam a perspectiva do comportamento motivado para a perspectiva do empregado condicionado por fatores extrínsecos, como é o caso, por exemplo, dos aumentos salariais. Para Bergamini (2008), tal atitude de reivindicar melhoria dos fatores extrínsecos às pessoas pode representar a incapacidade de os gestores gerirem sua equipe por meio de um enfoque motivacional.

Segundo Chiavenato (2006), as organizações estão passando por mudanças, tornando-se flexíveis e seus cargos estão sendo redefinidos continuamente. Com isso, a tradicional avaliação de cargos tende a desaparecer. Existe uma tendência no sentido de repensar como as pessoas são recompensadas. A nova proposta é preocupar-se com o valor que o empregado agrega à organização. Com a nova tendência, os sistemas de recompensas estão se movendo da abordagem tradicional, métodos fixos de remuneração, e incluindo planos de remuneração

flexível por meio do alcance de metas e objetivos estabelecidos consensualmente.

A abordagem tradicional de remuneração obedecia a padrões de avaliação de cargos e acreditava que as pessoas eram motivadas exclusivamente por incentivos salariais. Na abordagem atual, percebe-se que as pessoas são motivadas por vários incentivos que não só o salário, tais como metas, satisfação no cargo, possibilidade de autorealização, dentre outros. É fundamental projetar sistemas de recompensas que possam aumentar o comprometimento das pessoas com a organização e, dessa forma, a abordagem atual de remuneração mostra-se relevante à medida que procura adequar as diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos (CHIAVENATO, 2004).

Complementando o exposto acima, Bergamini (2008) cita que é importante fazer aos outros aquilo que eles esperam que lhes seja feito e não aquilo que se espera ser feito para si mesmo. Dessa forma, a organização pode obter pessoas mais comprometidas, mais felizes, motivadas e orientadas para os resultados. A referida autora ressalta que empregado motivado é aquele que se mostra eficaz, gerador de energia, presente e feliz.

Diante do exposto, percebe-se que as organizações assumiram uma nova compreensão do papel desempenhado pelos indivíduos. Faz-se necessário compreender as necessidades de adaptação das pessoas às demandas dos atuais ambientes de negócio para que indivíduos e organizações alcancem resultados satisfatórios.

Em última análise, cabe enfatizar que o primordial nos processos de motivação e avaliação de desempenho é a consideração e o respeito pela dimensão humana e a singularidade de cada pessoa. E, ainda, a necessidade de que estejam alinhados os objetivos organizacionais aos pessoais para que, dessa forma, seja realmente possível um ambiente organizacional mais motivador, saudável e produtivo.

4 METODOLOGIA

Considerando que o objetivo deste trabalho é investigar a percepção dos empregados em relação à ferramenta Contrato de Metas e seu impacto na motivação e no desempenho das pessoas no trabalho optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa e qualitativa.

Os meios de investigação foram inicialmente uma pesquisa bibliográfica acerca dos principais temas relacionados à avaliação de desempenho, indicadores de desempenho e motivação. Gil (2008) destaca que a pesquisa bibliográfica se desenvolve a partir de um material previamente elaborado, utilizando-se da contribuição de diversos autores sobre determinados assuntos. Tal pesquisa constitui o ponto de partida para a investigação dos temas pertinentes ao estudo. Além disso, ela tem como vantagem a possibilidade de abarcar os fenômenos de forma mais ampla do que uma pesquisa direta.

Em seguida, foi realizada a pesquisa documental a fim de coletar dados sobre o Contrato de Metas e sua implementação na empresa. Segundo Gil (2008), há diversas vantagens na utilização da pesquisa documental, tais como: documentos são fontes ricas e estáveis de dados, possuem custos baixos em relação às outras pesquisas por exigirem apenas a disponibilidade de tempo do pesquisador e não exigem contato direto com os sujeitos da pesquisa.

O meio utilizado para investigar a percepção dos empregados em relação à ferramenta Contrato de Metas foi o levantamento de campo. “As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2008, p. 55). O autor afirma que no levantamento de campo solicitam-se informações de um grupo de pessoas acerca de um determinado tema e, então, por meio de análise quantitativa, procura-se chegar às conclusões referentes aos dados coletados.

Tal levantamento foi realizado em duas agências bancárias da região metropolitana de Belo Horizonte. O motivo que determinou a escolha dessas agências foi o perfil dos empregados de uma delas, que foi vencedora do Programa de Estímulo ao Conhecimento (PEC) anual em 2008, cujo prêmio foi uma bolsa de estudos para cada empregado da unidade no valor de R\$ 20.000,00. No caso da

outra agência, a facilidade de acesso visto que uma integrante deste grupo atua na empresa. Houve interesse em identificar características inerentes ao desempenho e fatores de motivação para o trabalho dos empregados dessas agências. É interessante lembrar que a localização das agências e o perfil de clientes atendidos são diferentes.

Aplicou-se um questionário de pesquisa com perguntas relativas ao Contrato de Metas, sua importância, seus impactos no desempenho e na motivação, a percepção do *feedback* recebido, dentre outras. Este instrumento contém 16 questões com escala que varia conforme o conteúdo da questão. O modelo desse questionário pode ser encontrado no apêndice I.

Os questionários foram distribuídos para 6 empregados da agência vencedora do PEC em um universo de 12 pessoas. Já na outra agência, foram respondidos por 6 empregados em um universo de 8 pessoas. Dessa forma, o questionário foi respondido por 12 empregados das áreas comercial e operacional do banco.

O questionário é uma técnica de investigação composta por um número razoável de questões, com a finalidade de obter informações sobre comportamentos, interesses, crenças, sentimentos, aspirações e expectativas das pessoas. Apresenta como vantagens a flexibilidade de os indivíduos responderem em um momento que julgarem mais oportuno, além de preservar o anonimato destes (GIL, 2007).

Também foram realizadas entrevistas com dois gestores, sendo um de cada agência, com o objetivo de colher informações advindas de níveis estratégicos do banco sobre a ferramenta estudada. De acordo com Gil (2007), a entrevista por pautas se caracteriza por determinado grau de estruturação, em que o entrevistador faz poucas perguntas diretas, seguindo seu roteiro de forma não rígida para permitir ao entrevistado se expressar de forma mais livre. O roteiro de entrevista contém 12 questões e encontra-se no apêndice II.

Nos próximos capítulos, serão apresentadas a análise descritiva e a interpretação dos dados obtidos por meio dos questionários e das entrevistas, à luz do referencial teórico estudado.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa descritos no capítulo anterior, serão apresentados em uma análise descritiva os dados da amostra de pesquisa, dos questionários e das entrevistas. Foram aplicados 12 questionários e 2 entrevistas.

5.1 Caracterização da amostra de pesquisa

A amostra é composta de 14 pessoas em um universo de 20 empregados das duas agências estudadas. Por tratar-se de uma amostra abrangente, os dados apresentados podem representar a opinião das agências X e Y de forma estatisticamente significativa.

A seguir será apresentado o perfil da amostra em questão, cujos dados dos participantes foram coletados no cadastro de pessoal do banco.

Conforme o **GRAF. 1**, para o quesito sexo, verifica-se que 78,6% dos participantes da pesquisa são do sexo feminino, enquanto 21,4%, do sexo masculino.

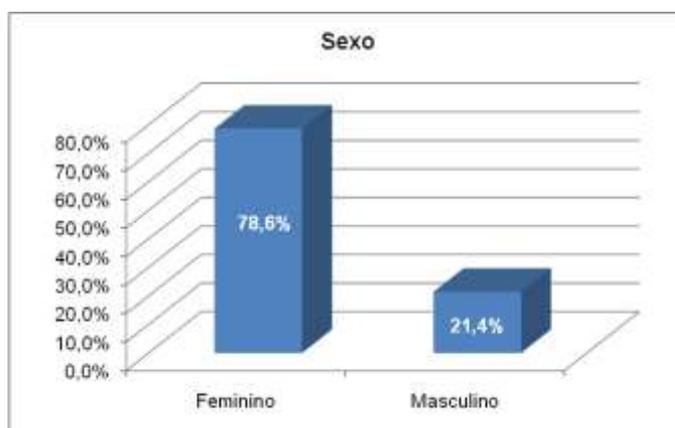


GRÁFICO 1: Distribuição da amostra por sexo
Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à faixa etária, o **GRAF. 2** demonstra a distribuição do grupo por idade. Foi calculada a média de idade da amostra e encontrou-se o seguinte dado: $M = 29,28$. Trata-se, portanto, de um grupo de profissionais jovens.

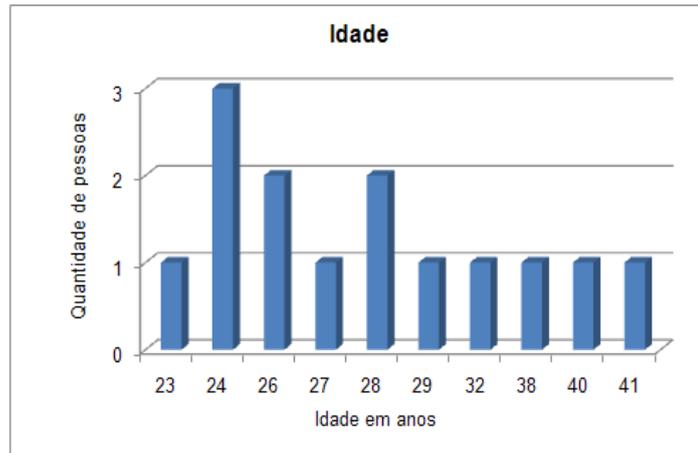


GRÁFICO 2: Distribuição da amostra por idade
Fonte: Dados da pesquisa

A análise do nível de escolaridade da amostra revela que 85,7% do grupo possuem curso superior completo e que 14,3% ainda estão cursando. Dos 85,7%, 42,9% estão cursando pós-graduação e 21,4% já concluíram. Esses indicadores sugerem um grupo de empregados com nível educacional elevado. Tais resultados podem ser observados no **GRAF. 3**.



GRÁFICO 3: Distribuição da amostra por nível de escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de trabalho, constatou-se que 64,3% do grupo têm até 4 anos de trabalho na instituição atual; 14,3% trabalham no banco de 4 a 8 anos e

21,4% dos participantes da pesquisa, há mais de 8 anos. O **GRAF. 4** demonstra estes dados.



GRÁFICO. 4: Distribuição da amostra por tempo de trabalho na instituição
Fonte: Dados da pesquisa

5.2 Análise descritiva do questionário

Conforme o **GRAF. 5**, todos os participantes da pesquisa afirmaram conhecer o instrumento estudado; 75% afirmaram conhecer o Contrato de Metas, enquanto 25% afirmaram conhecê-lo plenamente.

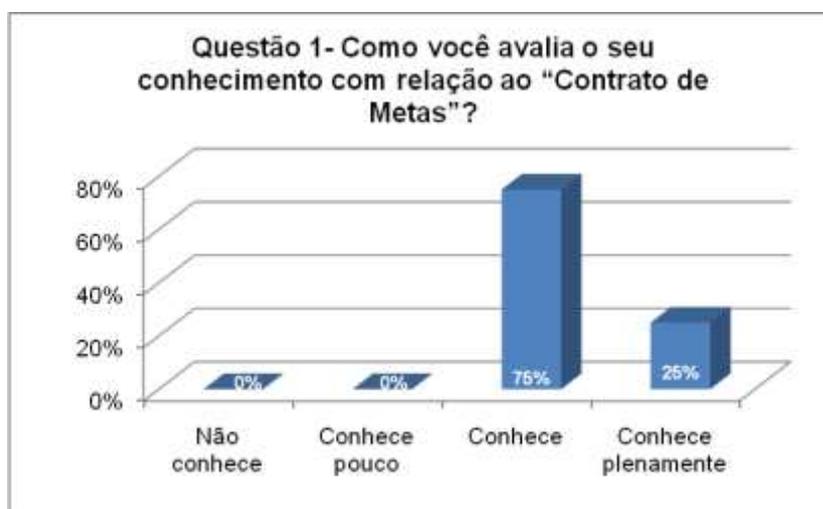


GRÁFICO 5: Questão 1
Fonte: Dados da pesquisa

O Contrato de Metas é percebido pelos empregados do banco como um instrumento importante. 58% da amostra avaliaram o instrumento como importante e 42%, como muito importante, como pode ser observado no **GRAF. 6** abaixo.

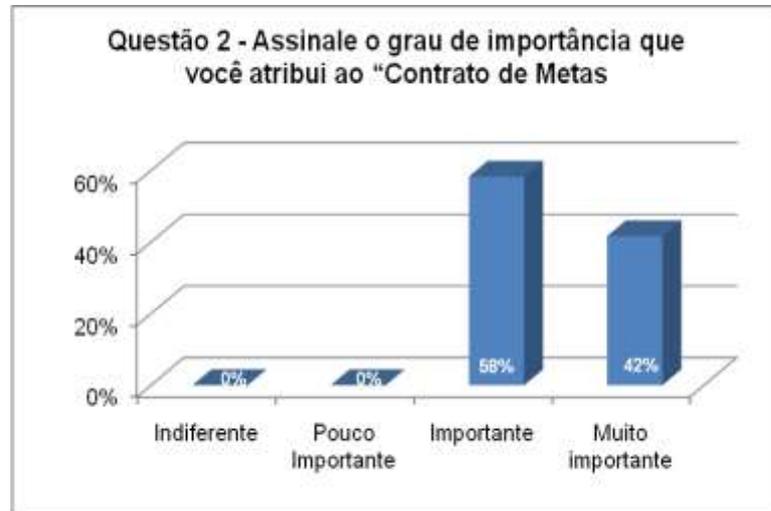


GRÁFICO 6: Questão 2
Fonte: Dados da pesquisa

Todos os empregados do banco acreditam que o Contrato de Metas interfere em seu cotidiano de trabalho, como demonstra o **GRAF. 7** abaixo.



GRÁFICO 7: Questão 3
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o **GRAF. 8**, verifica-se que 58% da amostra acreditam que o instrumento estudado é embasado pela meritocracia, enquanto 42% afirmaram não acreditar que a meritocracia é base do Contrato de Metas.

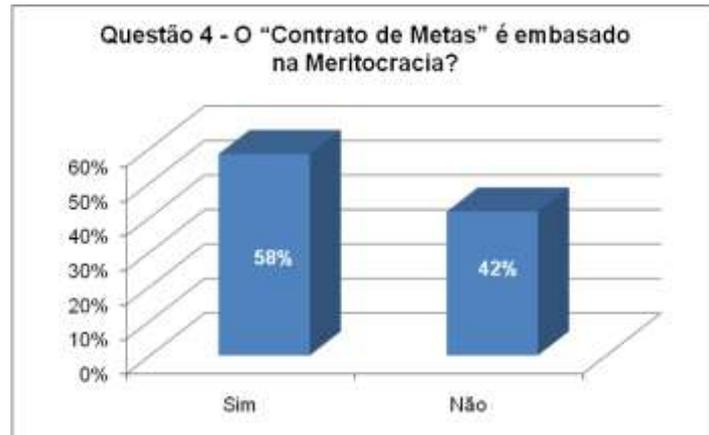


GRÁFICO 8: Questão 4
Fonte: Dados da pesquisa

O **GRAF. 9** mostra que o grupo divergiu com relação ao grau em que os resultados obtidos no instrumento avaliativo condizem com o real desempenho no trabalho. 50% dos respondentes avaliam que os resultados são condizentes, enquanto 50% avaliam o contrário.



GRÁFICO 9: Questão 5
Fonte: Dados da pesquisa

A questão 6 do questionário averiguou o impacto do instrumento em função do estabelecimento de metas. Ao respondente era permitido marcar quantas opções desejasse. Os dados encontrados podem ser observados na **TAB. 1** a seguir.

TABELA 1
Questão 6

Questão 6: Por estabelecer metas e objetivos, em que aspecto o “Contrato de Metas” o afeta? Marque quantas respostas desejar		
Opção	Concorda	Não Concorda
Aumenta meu desempenho no trabalho	83%	17%
Aumenta minha motivação no trabalho	58%	42%
Abaixa meu desempenho no trabalho	8%	92%
Abaixa minha motivação no trabalho	8%	92%
Não altera meu comportamento no trabalho	17%	83%

Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se que 66% da amostra afirmaram que gostariam de participar da elaboração do seu Contrato de Metas, enquanto 17% preferem manter a participação atual e 17% apontam que não gostariam de participar dessa etapa. Esses resultados estão demonstrados no **GRAF.10**.



GRÁFICO10: Questão 7
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no **GRAF. 11** que, com relação à satisfação com a clareza e objetividade das metas propostas pelo instrumento Contrato de Metas, 17% dos respondentes afirmaram que o contrato atende com ressalvas suas expectativas de clareza e objetividade, enquanto 83% responderam ter suas expectativas atendidas.



GRÁFICO. 11: Questão 8
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado no **GRAF. 12**, nota-se que o Contrato de Metas é considerado um instrumento motivador, sendo que 92% da amostra se consideram motivados ou muito motivados pelo mesmo, enquanto apenas 8% se consideram pouco motivados.



GRÁFICO 12: Questão 9
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o **GRAF. 13**, verifica-se que o Contrato de Metas é considerado um instrumento capaz de aumentar o desempenho no trabalho. 58% da amostra avaliam que seu desempenho é melhorado pelo instrumento, 34%

concordam parcialmente com a capacidade de o instrumento aumentar o desempenho no trabalho, enquanto apenas 8% não concordam com essa relação.



GRÁFICO. 13: Questão 10
Fonte: Dados da pesquisa

O **GRAF. 14** demonstra que 92% dos participantes apresentam boa produtividade no trabalho em função do Contrato de Metas. 84% destes se consideram produtivos, 8% se avaliam como muito produtivo e os outros 8% se consideram pouco produtivo em função do Contrato de Metas.



GRÁFICO 14: Questão 11
Fonte: Dados da pesquisa

É possível observar, no **GRAF. 15**, que, com relação à influência do Contrato de Metas na remuneração das pessoas, 42% avaliaram que não atende às suas

expectativas ou atende com ressalvas, enquanto 58% afirmaram que tal influência atende.

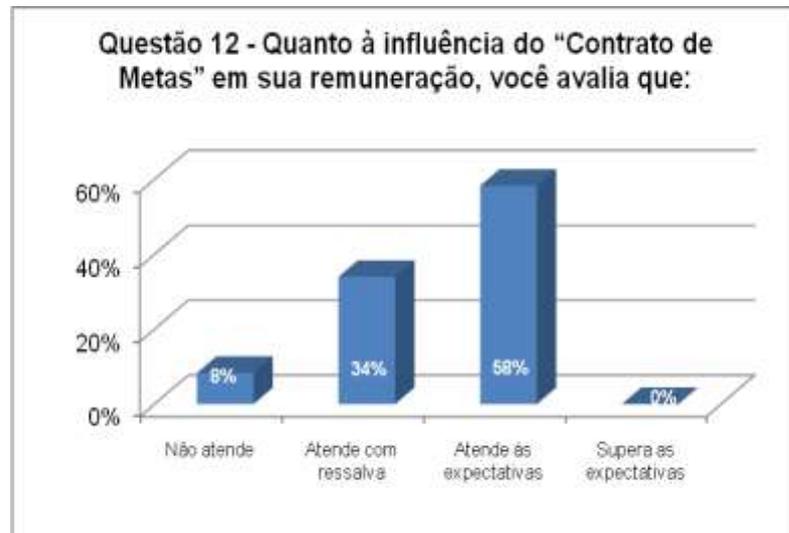


GRÁFICO 15: Questão 12
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao processo de *feedback*, constatou-se que 92% dos respondentes avaliaram o *feedback* semestral sobre sua *performance* como satisfatório ou muito satisfatório. 8% da amostra consideraram o mesmo pouco satisfatório. Esses dados podem ser observados no **GRAF. 16**.



GRÁFICO 16: Questão 13
Fonte: Dados da pesquisa

Além disso, observa-se, no **GRAF.17**, que 50% dos empregados do banco sentem-se satisfeitos com relação ao recebimento de *feedback*, 42% sentem-se muito satisfeitos, enquanto 8% responderam ser indiferentes.



GRÁFICO 17: Questão 14
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme ilustrado pelo **GRAF. 18**, constatou-se que 67% das pessoas avaliam a concordância entre autoavaliação e a avaliação do supervisor como suficiente. O restante do grupo (33%) identifica alta concordância entre essas avaliações.



GRÁFICO 18: Questão 15
Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, a partir dos resultados apresentados no **GRAF.19**, nota-se que, em relação ao desejo de se manter a utilização do instrumento após o processo de fusão pelo qual vivencia a empresa, 67% dos respondentes desejam que seja mantido, embora avaliem que há necessidade de se realizar algumas alterações. 25% afirmaram que o instrumento deve ser mantido como está e 8% do grupo opinaram ser indiferentes em relação a essa questão.

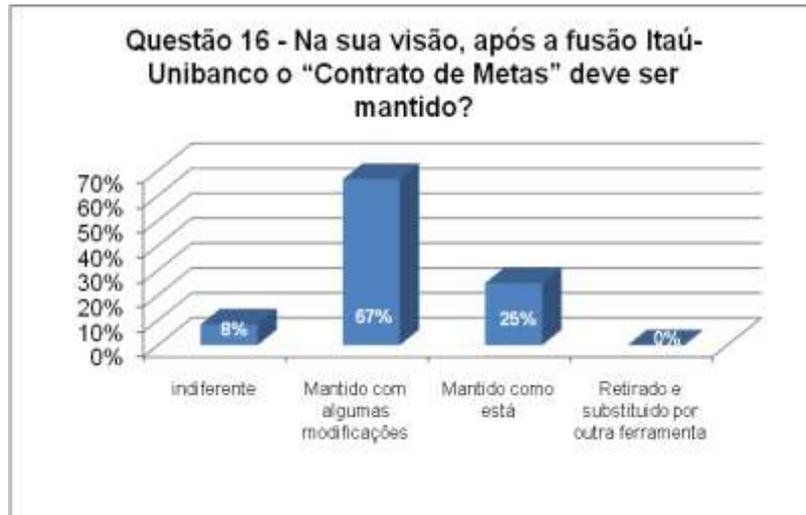


GRÁFICO 19: Questão 16
Fonte: Dados da pesquisa

5.3 Entrevistas

Conforme mencionado anteriormente, foram realizadas duas entrevistas com as gestoras das agências escolhidas. Utilizou-se um roteiro de perguntas elaborado para esse fim (Apêndice II). A seguir encontram-se a apresentação dos dados obtidos por meio dessas entrevistas.

Em relação à opinião das gestoras acerca do Contrato de Metas, ambas percebem que se trata de um excelente instrumento por possibilitar o planejamento e o direcionamento dos empregados para atingir os objetivos estratégicos da empresa. As gestoras também concordam que o Contrato de Metas motiva a equipe. A entrevistada n°.1 acredita que o fato de direcionar o empregado para o objetivo e metas a serem atingidas torna a ferramenta motivadora. A entrevistada n°.2 alega que o instrumento motiva por estar pautado em meritocracia, ser justo e transparente.

As duas entrevistadas consideram que o Contrato de Metas melhora o desempenho da equipe. A entrevistada n°.1 acrescenta que tal melhoria acontece para aquele empregado que realmente tiver interesse em crescer e acreditar na empresa e no seu trabalho.

Quanto aos possíveis pontos do Contrato de Metas que precisam ser aprimorados, observou-se que, na opinião da entrevistada n°.1: “deve haver maior

flexibilidade para o gestor em alguns itens” (sic). Já a entrevistada n°.2 acredita que o Contrato deveria avaliar apenas quantitativamente.

No que se refere ao entendimento do *feedback*, a entrevistada n°.1 considera-o como um retorno dado pelo gestor ao empregado acerca de suas atitudes e do trabalho realizado, além de ser uma oportunidade para salientar pontos a serem desenvolvidos. De forma semelhante, na percepção da entrevistada n°.2, é por meio do *feedback* que se torna possível detectar pontos positivos e pontos que devem ser melhorados. Ambas as gestoras afirmam que o *feedback* do gestor ao empregado proposto no Contrato de Metas é realizado semestralmente, quando finda o período do Contrato.

Em relação à importância do *feedback*, a entrevistada n°.1 diz que, por meio dele, o empregado tem ciência daquilo que deve realizar, do alcance dos seus resultados e de como está sendo visto pelo gestor. A entrevistada n°.2 alega que, quando bem planejado, o *feedback* é capaz de produzir mudanças significativas e positivas, uma vez que o empregado toma conhecimento de suas melhores práticas e entende os pontos que precisam ser melhorados.

Quanto aos sentimentos vivenciados pelas gestoras ao darem *feedback*, a entrevistada n°.1 fala a respeito de como o empregado pode ficar surpreso ao receber o *feedback*, quando percebe que o gestor não valoriza sua atuação da mesma maneira que ele, e seus resultados não são tão bons como pensava. A entrevistada n°.2 relata que tais sentimentos são alegria, surpresa, angústia, tristeza.

Foi possível notar que a percepção das gestoras é um pouco diferente em relação à visão de como os subordinados lidam com o *feedback*. A entrevistada n°.1 acredita que os empregados gostam e se sentem importantes e valorizados com o *feedback*, além de se desenvolverem depois dele. Já a entrevistada n°.2 afirma que, em um primeiro momento, os empregados podem ficar um pouco arredios. Entretanto, posteriormente eles se sentem incluídos no Contrato e nos processos da instituição.

No que se refere à importância do Contrato de Metas para a equipe, percebeu-se concordância entre as entrevistadas, uma vez que ambas abordam a relevância de um instrumento que direciona e norteia a equipe para a busca dos objetivos e resultados esperados. Tal concordância também foi constatada em relação à importância da ferramenta para os gestores. As entrevistadas mais uma

vez consideram o Contrato de Metas como um norteador para o trabalho. A entrevistada n°.1 acrescenta que o Contrato é o instrumento certo para a avaliação dos empregados.

Em relação a manter o Contrato de Metas após a fusão Itaú-Unibanco, a percepção das gestoras foi bastante semelhante. Ambas acreditam que o Contrato deve ser mantido por ser uma ótima ferramenta de gestão e de avaliação quantitativa e qualitativa. A entrevistada n°.1 fala também sobre a importância do instrumento direcionar os empregados e auxiliar os gestores em sua avaliação e nos processos de *feedback*.

As entrevistadas ainda ressaltaram que a empresa que dispõe de um processo de gestão de desempenho individual dos empregados, seja ele por meio de indicadores ou da avaliação individual do desempenho humano, é mais agressiva na entrega de objetivos e mais transparente com os profissionais. Afirmaram também que um dos próximos desafios da área de pessoas no novo banco será a permanência dessa ferramenta como avaliação de desempenho e de gestão após a fusão.

6 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

No presente capítulo serão apresentadas as interpretações dos resultados desta pesquisa. Por meio dos dados coletados, torna-se possível identificar a percepção dos empregados do banco acerca do instrumento Contrato de Metas. Para essa interpretação, optou-se por agrupar questões do questionário que abordam a mesma temática, associadas a trechos da entrevista relacionados ao mesmo assunto.

Conforme apresentado no capítulo anterior, constata-se que todos os participantes da pesquisa conhecem o instrumento estudado, o que garante confiança em relação às opiniões apresentadas sobre a ferramenta. Observou-se que o Contrato de Metas é percebido pelos empregados do banco como um instrumento importante e que interfere consideravelmente no cotidiano do trabalho, conforme demonstrado na análise das questões 2 e 3.

A importância atribuída ao instrumento atesta a sua capacidade de nortear o trabalho, permitindo uma avaliação clara e quantificável. Além disso, evidencia a forma pela qual ele impacta na remuneração das pessoas, como será demonstrado posteriormente. Os fragmentos abaixo, retirados das questões abertas do questionário de pesquisa e das entrevistas, ilustram a opinião dos empregados com relação ao Contrato de Metas:

- "Porque através dele é que vou saber onde preciso chegar, e as metas que preciso alcançar". (respondente questionário nº 7)
- "É importante para ter um objetivo no trabalho, de forma clara e específica. Direciona os funcionários e as atividades a serem realizadas". (respondente questionário nº. 8)
- "Para direcionamento: onde e como buscar, com reflexo na PR". (respondente questionário nº. 10)
- "O Contrato de Metas é o resultado do trabalho de cada um. É o norte que o funcionário tem. (entrevistado nº. 1)

- “O Contrato de Metas é um excelente instrumento de gerenciamento, importância para o alcance de objetivos. Este direciona toda equipe para um mesmo objetivo. (entrevistado nº. 2)

Ainda sobre a afirmação de que a ferramenta interfere no cotidiano de trabalho, apresentada pela questão 3, destaca-se que a percepção do direcionamento para objetivos foi bastante relatada, além da necessidade de entrega e cumprimento do que é estabelecido pelo contrato. A seguir, encontram-se trechos que exemplificam tal percepção:

- "É através dele que o trabalho é direcionado". (respondente questionário nº. 8)
- "... eu preciso entregar o que está no Contrato de Metas". (respondente questionário nº 1)
- "Pois sabemos que temos uma meta a atingir, e é preciso trabalhar voltado para resultados". (respondente questionário nº 5)

Com relação à elaboração do Contrato de Metas, nota-se que há interesse em que essa etapa do processo envolva a pessoa que será avaliada (questão 7). Fundamentando a referida constatação com os estudos realizados sobre motivação, Fleury (2002) retoma a teoria de Fixação de Objetivos de Edwin Locke e acrescenta que a aplicação dessa teoria pode ser observada no modelo de Administração por Objetivos (APO). De acordo com esse modelo, gestores e empregados são reunidos em um processo participativo de estabelecimento de metas e avaliação de desempenho. O papel do gestor será o de definir metas para os seus empregados, o que fará com que esses empreguem esforços e se empenhem na sua consecução. Na perspectiva de Locke (1968), citado por Fleury (2002), é importante estabelecer metas com razoável grau de dificuldade e defini-las com a participação dos empregados, objetivando a produção de melhores resultados. Na concepção de Robbins (2004, p. 52), “[...] talvez a principal vantagem da participação seja a aceitação crescente do objetivo como meta desejável em prol da qual trabalhar”.

Do ponto de vista da gestão do instrumento, foi avaliada, nas questões 13 e 14, o processo de *feedback*. Percebe-se que, de forma geral, as pessoas estão satisfeitas não só com o *feedback* semestral realizado por seus supervisores, mas em relação a todo o processo.

Retomando o que foi estudado sobre *feedback*, é importante lembrar que deve ser prática usual nas organizações, uma vez que, conforme posicionamento de Newstrom (2008), é essencial ter um retorno sobre o trabalho que está sendo realizado, a fim de que seja possível identificar os pontos fortes bem como corrigir as falhas detectadas. Segundo Moscovici (2008), um *feedback* eficaz pode direcionar e contribuir para que as pessoas melhorem seu desempenho e alcancem resultados mais satisfatórios. Para tanto, deve ser dado em momento oportuno e focar dados objetivos e comportamentos específicos no trabalho.

No que se refere à motivação, os resultados apontam que o Contrato de Metas mantém relação direta com a motivação no trabalho, ou seja, a existência da ferramenta tende a motivar as pessoas. Além disso, a definição de metas e objetivos está relacionada ao aumento da motivação no trabalho (questões 6 e 9). Também nas entrevistas nota-se que o instrumento é motivador:

- “Motiva porque a equipe se organiza”. (entrevistado nº. 1)
- “Motiva muito por ser justo e transparente”. (entrevistado nº. 2)

A motivação tem sido considerada uma alternativa para melhoria do desempenho no que tange à produtividade e à satisfação dos empregados. Diante disso, recorrendo aos estudos desenvolvidos sobre motivação, Fleury (2002), ao mencionar a teoria de fixação de objetivos de Edwin Locke (1968), ressalta que metas claras e diretrizes bem definidas contribuem para a satisfação das necessidades dos indivíduos. A teoria reforça a ideia de que a intenção de lutar por um objetivo é uma grande fonte de motivação no trabalho e, sendo assim, parece ter implicações nos processos de avaliação de desempenho. De acordo com a teoria da motivação pelo caminho-meta, abordada por Buono (1992), os gestores devem envolver os empregados no estabelecimento de metas claras. O esforço dos gestores no sentido de motivar sua equipe deve estar relacionado ao esclarecimento do “caminho” de um liderado para uma meta ou objetivo desejados.

No que diz respeito à influência sobre a produtividade e o desempenho no trabalho, os resultados apontam que, na percepção das pessoas, a existência do Contrato de Metas tende a aumentar/melhorar o desempenho no trabalho, além de dar uma percepção de boa produtividade (questões 6 / 10 / 11). Na mesma direção

dos dados coletados pelo questionário, nas entrevistas, quando questionado se o Contrato de Metas melhora o desempenho da equipe a entrevistada nº 1 afirmou que: “Melhora para o funcionário que realmente tem interesse em crescer e acredita na empresa e em seu trabalho”.

Chiavenato (2004) ressalta que a avaliação de desempenho é um processo capaz de verificar a contribuição de cada empregado para o êxito da empresa. O autor aponta que os resultados apresentados são avaliados considerando-se as possibilidades de mudança e desenvolvimento do potencial humano da organização. Bergamini e Beraldo (1988) acrescentam que, por meio dos processos de avaliação de desempenho, os profissionais avaliados terão a oportunidade de receber um retorno sobre sua atuação profissional. Assim, norteados, poderão aprimorar cada vez mais suas potencialidades e trabalhar para sanar suas deficiências, o que contribui para aumentar a segurança e qualidade de vida no trabalho.

Enquanto o Contrato de Metas atende as expectativas dos empregados com relação à clareza e objetividade das metas (questão 8) e há percepção de concordância entre autoavaliação e avaliação do supervisor (questão 15), a percepção sobre justiça ficou próxima, notando-se que, ao serem questionados com relação à meritocracia, as opiniões do grupo não tiveram variação relevante (questão 4).

Aqueles que avaliam a meritocracia como base sustentadora do instrumento afirmam que esse é claro e recompensa aqueles que o seguem e o cumprem:

- "Porque quem cumpre é recompensado". (respondente questionário nº. 1)
- "Porque quem o conhece e o segue é bem recompensado". (respondente questionário nº. 4)
- "Conforme números estabelecidos e alcançados". (respondente questionário nº. 10)

Por outro lado, os que não percebem o Contrato de Metas embasado na meritocracia argumentam que o enfoque é apenas voltado para o resultado, que desconsidera outros aspectos, além de ser muito específico para cada cargo.

- "Porque a meritocracia envolve variáveis como empenho, parceria, resultado, etc., e esse contrato de meta avalia apenas uma variável, quer seja, resultado". (respondente questionário nº. 3)
- "Baseado em números".(respondente questionário nº. 6)
- "O contrato é específico para o cargo, independente do mérito do funcionário". (respondente questionário nº. 8).

Nos relatos acima citados, é interessante notar que o fato de o contrato quantificar o desempenho foi percebido ora como positivo (respondente questionário nº. 10), ora como negativo (respondente questionário nº. 6).

Em oposição às constatações anteriores, é interessante ressaltar que o instrumento Contrato de Metas não foi avaliado como um adequado indicador de desempenho. Conforme observado na análise da questão 5, o grupo dividiu opiniões em relação a esse aspecto. Aqueles que afirmaram que os resultados obtidos por meio do instrumento não condizem com o real desempenho pontuam principalmente que o aspecto de relacionamento com cliente não é levado em conta, embora tenha grande importância. Além disso, foi colocado que no cotidiano do trabalho realizam-se metas e outras atividades que o Contrato de Metas não abarca. Os trechos abaixo foram extraídos do questionário de pesquisa:

- "Porque possuo relacionamento com clientes de outras carteiras. Isso facilita a venda de produtos, mas não condiz com o desempenho sobre contrato. A produção não é listada por CIF, mas por carteira (respondente questionário nº. 3);
- "Porque desempenhamos funções além das contratadas no Contrato (respondente questionário nº. 7);
- "Pois são relacionados tópicos específicos no Contrato e o trabalho como gerente envolve muito mais funções e atuações" (respondente questionário nº. 8).

Em contrapartida, os que percebem relação entre o instrumento e o desempenho real apontam que o Contrato de Metas reflete bem o trabalho realizado

por cada pessoa e, de maneira geral, condiz com o que a própria pessoa pensa sobre seu trabalho/desempenho.

- "Porque refletem ofertas finalizadas ou não pelos funcionários" (respondente questionário nº. 2);
- "Porque condiz com a autoavaliação que faço do meu próprio desempenho" (respondente questionário nº. 9).

Com relação à utilização de indicadores para avaliar desempenho no trabalho, Bohlander (2005) afirma que uma medida está diretamente ligada ao que o empregado realiza e aos resultados da empresa, sendo mais eficazes as medidas quantitativas, simples e estruturadas. O autor afirma existir, contudo, a possibilidade de as metas serem impactadas por fatores externos que fujam do controle do profissional responsável. Nesse sentido, a percepção sem grande variação com relação ao embasamento da ferramenta pela meritocracia e a opinião de 50% da amostra sobre os resultados obtidos por meio do instrumento não condizerem com o real desempenho apresentado, podem ser fruto de uma possível constatação do profissional de que o não atendimento do desempenho esperado se deu em função de aspectos externos a ele, embora as metas fossem claras, objetivas e mensuráveis.

De forma geral, nota-se que os empregados do banco avaliam positivamente o instrumento estudado embora identifiquem necessidade de aprimoramento (questão 16). Nas entrevistas também foi observada a expectativa de manter o instrumento após a fusão, mas, assim como nos questionários, algumas modificações foram sugeridas:

- "maior flexibilidade para o gestor em alguns itens (entrevistado nº. 01)", e maior característica quantitativa que qualitativa;
- "Na minha visão, o contrato deveria ser 100% avaliação quantitativa" (entrevistado nº. 02).

7 CONCLUSÃO

O estudo dos processos de Avaliação de Desempenho no cenário atual faz-se relevante, uma vez que ele representa a apreciação do comportamento dos empregados nos seus cargos de atuação. Nessa perspectiva, assume importância significativa o estudo da temática motivação humana, considerando que o grau de motivação de uma pessoa em relação ao seu trabalho influencia diretamente o seu desempenho.

Tendo como referência o objetivo deste Projeto Aplicativo, que foi verificar se o Contrato de Metas do Unibanco contribui para a melhoria do desempenho e da motivação dos empregados, é possível concluir que, na percepção de considerável parte dos empregados, o instrumento mostra-se útil e adequado à realidade da empresa e às necessidades das pessoas. Isso porque, à medida que se especificam os objetivos e direcionam-se as ações dos profissionais no cotidiano do trabalho, definem-se os resultados a serem entregues por cada empregado, o que favorece o alcance de melhores resultados pela empresa e estes, por sua vez, sabem que a entrega de resultados atingidos e superados geram uma recompensa. A estrutura do Contrato de Metas permite que o empregado saiba onde seu esforço o levará.

De acordo com os estudos realizados neste projeto, foi possível perceber que nos atuais ambientes de negócio as pessoas não se motivam somente por remuneração, mas também por fatores tais como metas, reconhecimento profissional, *feedback*, dentre outros. Diante disso, observa-se que a existência de metas e objetivos claros e específicos em relação ao trabalho pode gerar maior comprometimento e motivação por parte dos indivíduos.

Nesse mesmo sentido, ao verificar a relação existente entre o Contrato de Metas, o desempenho no trabalho e sua influência na motivação dos empregados, verifica-se que, de forma geral, o instrumento mostra-se capaz de melhorar a *performance* e de aumentar a motivação das pessoas. Tal constatação vincula-se às demais percepções positivas dos empregados no que diz respeito às variáveis envolvidas na construção e aplicabilidade do Contrato de Metas. A possibilidade de situar os indivíduos em relação ao que é esperado de sua atuação profissional e de orientá-los quanto às atividades a serem desenvolvidas favorece a busca por

melhorias no desempenho, com impactos positivos na motivação.

Tudo isso, somado à constatação nesta pesquisa de que a maioria dos empregados deseja participar do planejamento e elaboração do Contrato de Metas, demonstra que o instrumento tem espaços para evoluir em sua estrutura. Dessa forma, cabe sugerir o investimento da empresa em ações de escuta dos empregados por meio de reuniões setoriais ou de grupos focais. Tal processo, ao criar condições para o envolvimento das pessoas, favorecerá o engajamento, a motivação, a melhoria do desempenho, contribuindo para que a empresa alcance melhores resultados com um modelo de gestão mais flexível por meio do qual o capital humano seja reconhecido e valorizado.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, E.L.P. Feedback na qualidade de vida no trabalho em organizações de saúde. In: *Encontro de Estudos Organizacionais*, 2, 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BUONO, Anthony e Bowditch. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAFT, R. L. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão por competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ECHEVESTE, Simone *et al.* *Perfil do executivo no mercado globalizado*. Disponível em: <http://anpad.org.br>. Acesso em 21 jul. 2009.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. *Teorias da personalidade*. São Paulo: Harbra, 1986.

FERREIRA, Ássima. *Comunidade do Conhecimento*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2009 (notas de aula).

FILHO, A. A.; ARAUJO, M. A. D. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa. In: *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 08, nº. 2. jun., 2001.

FLEURY, Maria Tereza *et al.* *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HIPOLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ITAU. Belo Horizonte, 2009. Disponível em <<http://www.itau.com.br>>. Acesso em: 15 jul.2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio Janeiro: Campus, 2001.

LEVINSON, Harry. Atitudes tolas em relação à motivação. In: *Gestão de Pessoas, não de Pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI, P.H.J. *Administração*. São Paulo: Harbra, 1998.

MORRIN, Estelle M; Aubé, Caroline. Tradução: Maria Helena C. V. *Psicologia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. – 17 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

NASCIMENTO, M. A.; REGINATO, L.; ALVES, T. W.; LERNER, D. F. *Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa*. ENANPAD, 2007.

NEWSTROM, John W. Tradução: Ivan Pedro Ferreira Santos. Revisão técnica: Carlos Tasso Eira de Aquino *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw – Hill, 2008.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUDGE, José. Portal Corporativo Unibanco. Disponível em <<http://www.unibanco.com.br>>. Acesso em jul. 2009.

SALLES, Pedro Moreira. Portal Corporativo Unibanco. Disponível em <<http://www.unibanco.com.br>>. Acesso em 24.08.2009 (citação referente ao tópico Jeito Unibanco)

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. *Indicadores da qualidade e do desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

UNIBANCO. Belo Horizonte, 2009. Disponível em <<http://www.unibanco.com.br>>. Acesso em: 15 jul.2009.

_____. Aba Integração. Item Fusão. Disponível em <<http://www.unibanco.com.br>>. Acesso em 20 jun. 09 e 15 jul. 09.

ANEXO I

APÊNDICE I

ESTUDO PILOTO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário faz parte de uma pesquisa piloto que visa identificar as percepções acerca do “Contrato de Metas” do Unibanco. Sua participação é muito importante para nos ajudar a compreender a Influência desta ferramenta no dia a dia das pessoas que trabalham no banco.

Informamos que o participante da pesquisa não precisa se identificar neste questionário. Pedimos que você não deixe nenhuma questão em branco, pois as suas respostas são de extrema importância para a nossa pesquisa.

Muito obrigada pela sua participação!

QUESTÃO 1: Como você avalia o seu conhecimento com relação ao “Contrato de Metas”?

() Não conhece () Conhece pouco () Conhece () Conhece plenamente

Descreva o que conhece.

QUESTÃO 2: Assinale o grau de importância que você atribui ao “Contrato de Metas”.

() Indiferente () Pouco importante () Importante () Muito importante

Por quê?

QUESTÃO 3: Você acredita que o “Contrato de Metas” Interfere no seu cotidiano de trabalho?

() Não () Sim

Por quê? _____

QUESTÃO 4: O “Contrato de Metas” é embasado na Meritocracia?

() Não () Sim

Por quê? _____

QUESTÃO 5: Na sua opinião, o(s) resultado(s) obtido(s) no “Contrato de Metas” condiz(em) com seu real desempenho no trabalho?

() Não () Sim

Por quê? _____

QUESTÃO 6: Por estabelecer metas e objetivos, em que aspecto o “Contrato de Metas” o afeta? *Marque quantas respostas desejar.*

- () aumenta meu desempenho no trabalho
- () aumenta minha motivação no trabalho
- () abaixa meu desempenho no trabalho
- () abaixa minha motivação no trabalho
- () não altera meu comportamento no trabalho.

QUESTÃO 7: Você gostaria de participar da elaboração do “Contrato de Metas”?

() Gostaria () Não gostaria () Prefiro manter como está

QUESTÃO 8: Qual o seu grau de satisfação em relação à clareza e objetividade das metas?

() não atende () atende com ressalva () atende às expectativas () supera as expectativas

QUESTÃO 9: De forma geral, você se considera motivado pelo “Contrato de Metas”?

Indiferente Pouco motivado Motivado Muito motivado

QUESTÃO 10: Você acredita que o “Contrato de Metas” melhora o seu desempenho no trabalho ?

Discordo totalmente Discordo Concordo parcialmente Concordo

QUESTÃO 11: Como você considera a sua produtividade em função do Contrato de Metas?

Indiferente Pouco produtivo Produtivo Muito produtivo

QUESTÃO 12: Quanto à Influência do “Contrato de Metas” em sua remuneração, você avalia que:

Não atende Atende com ressalva Atende às expectativas Supera as expectativas

QUESTÃO 13: Você considera o *feedback* semestral sobre sua *performance* como:

Indiferente Pouco satisfatório Satisfatório Muito satisfatório

QUESTÃO 14: Como você se sente com relação ao *feedback*?

Indiferente Pouco satisfeito Satisfeito Muito satisfeito

QUESTÃO 15: Na sua opinião, qual o grau de concordância entre sua autoavaliação e a avaliação do supervisor?

Nenhuma concordância Baixa concordância Concordância suficiente
(...) Alta concordância

QUESTÃO 16: Na sua visão, após a fusão Itaú - Unibanco o “Contrato de Metas” deve ser mantido?

Indiferente Mantido como algumas modificações Mantido como está
(...) Retirado e substituído por outra ferramenta

APÊNDICE II

ESTUDO PILOTO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) O que você acha da ferramenta “Contrato de Metas” do banco?
- 2) Na sua visão, o “Contrato de Metas” motiva a equipe? Por quê?
- 3) Na sua visão, o “Contrato de Metas” melhora o desempenho da equipe? Por quê?
- 4) O “Contrato de Metas” possui algum ponto que precisa ser aprimorado? Qual? Como?
- 5) O que você entende por *feedback*?
- 6) O *feedback* proposto no “Contrato de Metas” é realizado? Quando? Como?
- 7) Qual a importância do *feedback*?
- 8) Que sentimentos você vivencia ao dar *feedback*?
- 9) Na sua visão, como seus subordinados lidam com o *feedback*?
- 10) Para você, qual a importância do “Contrato de Metas” para equipe?
- 11) E para sua você, e sua gestão?
- 12) Na sua visão, após a fusão Itaú - Unibanco o “Contrato de Metas” deve ser mantido? Por quê?