

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Valter José Rehbein Rosa

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO DESEMPENHO
PROFISSIONAL NO CONTEXTO DE UMA
ORGANIZAÇÃO ORIENTADA COM O *BALANCED
SCORECARD***

TAUBATÉ – SP

2006

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Valter José Rehbein Rosa

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO DESEMPENHO
PROFISSIONAL NO CONTEXTO DE UMA
ORGANIZAÇÃO ORIENTADA COM O *BALANCED
SCORECARD***

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera Lucia Ignácio Molina

TAUBATÉ – SP

2006

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

R788r Rosa, Valter José Rehbein

Representações sociais do desempenho profissional no contexto de uma organização orientada com o Balanced Scorecard / Valter José Rehbein Rosa. - 2006.

180f.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2006.

Orientação: Profa. Dra. Vera Lúcia Ignácio Molina, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração.

VALTER JOSÉ REHBEIN ROSA
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO DESEMPENHO PROFISSIONAL NO
CONTEXTO DE UMA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA COM O *BALANCED*
SCORECARD

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre pelo curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos.

Data: 04/03/2006

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. VERA LUCIA IGNÁCIO MOLINA

**UNITAU - Universidade de Taubaté e UNESP - Universidade Estadual Paulista
Julio de Mesquita Filho**

Assinatura _____

Professora Dra. ISABEL CRISTINA DOS SANTOS

UNITAU - Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Professora Dra. MARIA JOSÉ URIOSTE ROSSO

UNISAL - Centro Universitário Salesiano de São Paulo

Assinatura _____

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão ...

... àqueles que ofereceram abrigo, proporcionaram estrutura, mostraram caminhos, mas disseram ... o caminhar é contigo.

... àqueles que ofereceram luz, alimentaram esperanças, iluminaram pensamentos, mas disseram ... o pensar é contigo.

... àqueles que suportaram a ausência, acalentaram com paciência, e disseram ... estaremos sempre contigo.

À Unitaú - Universidade de Taubaté, que me acolheu em seu programa de mestrado e juntamente com o professor Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira e do qualificado corpo docente me proporcionaram a estrutura e mostraram os caminhos; e ao Banco do Brasil, que, por meio da Universidade Corporativa, apoiou financeiramente minha participação no curso de mestrado.

À Dra. Vera Lucia Ignácio Molina, que me orientou neste trabalho e com sabedoria e generosidade me fez trilhar por linhas de pensamentos até então desconhecidas e ver um mundo novo.

À minha família, que mudou rotinas e abnegou de momentos, lugares e sabores e me fez perceber que todo esforço valeu a pena.

RESUMO

Este estudo apresenta as representações sociais do desempenho

ABSTRACT

This study presents the social representations of the professional performance in Balanced Scorecard-managed context of an organization. The representational picture provides information on strategic action for the Human Resources departments in organizations which use the Balanced Scorecard for the professional performance management. An exploratory research with a qualitative focus was conducted from a unique case study with interviews with nine executives of a real organization. The collective subject speech assigns the responsibility for the performance to both the individual and organization. Personal responsibility lays on a) the personal identity in which one's personal characteristics, profile and capability manifest, b) the behavior an individual presents when acting upon his or her obligations, demonstrated by his/her motivation, attitudes and abilities and c) the personal goals the professional aims to achieve. The organizational responsibility lays on: a) the organizational identity where resources are allocated and the environment in which an individual shall act is enabled, b) the management systems which direct, align and control the performance, and c) the organizational achievements, expressed in its goals and objectives. The perceptions of the organizational context directed by the Balanced Scorecard show the influence of this tool has over the alignment, directing and control of the professional performance. This influence reconciles organization's goals with those of the stakeholders. We concluded that social representations lead to a three-phased performance: first, conditions are defined for the professional to develop; second, demonstrates the behavior which qualifies the performance; and third, which quantifies the performance, according to results obtained. The social representations alert for the risks of cognitive dissonance regarding performance when results are pursued to the detriment of strategic objectives. This results in management's necessity of behavior indicators that are aligned to business indicators.

Key words: Human resource management, professional performance, Balanced Scorecard, social representations.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese de fórmulas do desempenho	29
Quadro 2 - Funções do desempenho quanto ao indivíduo.....	30
Quadro 3 - Indicadores genéricos para as perspectivas do Balanced Scorecard	49
Quadro 4 - Entrevistados - situação funcional.....	96
Quadro 5 - Entrevistados - gênero	96
Quadro 6 - Entrevistados - estado civil	96
Quadro 7 - Entrevistados - escolaridade	97
Quadro 8 - Entrevistados - faixa etária	97
Quadro 9 - Entrevistados - tempo de empresa	98
Quadro 10 - Entrevistados - tempo de gerência	98
Quadro 11 - Entrevistados - renda familiar	99
Quadro 12 - Perfil demográfico dos entrevistados	100
Quadro 13 - Síntese das representações sociais do desempenho profissional em um contexto organizacional gerido com o Balanced Scorecard	102
Quadro 14 - Unidade Temática I - Desempenho profissional e responsabilidade pessoal	105
Quadro 15 - <i>Estrutura Relevante 1.1 - Identidade pessoal</i>	107
Quadro 16 - <i>Estrutura relevante 1.2 - Comportamento na organização</i>	111
Quadro 17 - <i>Estrutura relevante 1.3 - Metas pessoais</i>	115
Quadro 18 - Unidade Temática II - Desempenho profissional e responsabilidade organizacional	118
Quadro 19 - <i>Estrutura relevante 2.1 - Identidade organizacional</i>	119
Quadro 20- <i>Estrutura relevante 2.2 - Sistemas de Gestão</i>	121
Quadro 21 - <i>Estrutura relevante 2.3 - Resultado Organizacional</i>	125
Quadro 22 - <i>Conhecimento relativo ao Balanced Scorecard</i>	128
Quadro 23 - Unidade Temática III - <i>Desempenho profissional no contexto do Balanced Scorecard</i>	129
Quadro 24 - <i>Expectativa de prazo para demonstração de resultado</i>	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Balanced Scorecard como etapa de um processo contínuo	44
Figura 2 – As perspectivas do Balanced Scorecard	48
Figura 3 - Modelo de BSC x Placar de Desempenho	51
Figura 4 – Representações sociais do desempenho profissional	144
Figura 5 - Como as diferenças individuais se combinam para afetar o desempenho no cargo	149
Figura 6 - Integração das teorias contemporâneas sobre motivação.....	151
Figura 7 – Modelo de motivação	152
Figura 8 – O círculo desempenho-satisfação-esforço.....	154

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 Delimitação do tema.....	14
1.3 Relevância do estudo.....	16
1.4 Organização do trabalho	20
2 REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1 Desempenho profissional.....	21
2.1.1 Categorias intrínsecas ao indivíduo no desempenho profissional.....	31
2.1.2 Categorias extrínsecas ao indivíduo no desempenho profissional.....	33
2.2 Balanced Scorecard	37
2.2.1 O contexto em que se insere o Balanced Scorecard	38
2.2.2 O cenário em que se insere o Balanced Scorecard	39
2.2.3 A evolução do Balanced Scorecard	43
2.2.4 Filosofia e objetivos do Balanced Scorecard.....	45
2.2.5 Conceito e estrutura do Balanced Scorecard.....	47
2.2.6 O Balanced Scorecard e o desempenho profissional.....	54
2.3 Representações sociais	60
2.3.1 Critérios para a emergência das representações sociais.....	63
2.3.1.1 A dispersão da informação como critério de representação social	63
2.3.1.2 A focalização como critério de representação social.....	65
2.3.1.3 A pressão à inferência como critério de representação social	65
2.3.2 O propósito das representações sociais.....	66
2.3.3 O universo de manifestação das representações sociais.....	67
2.3.4 O processo de estruturação das representações sociais.....	68
2.3.5 As condições para produção das representações sociais.....	70
2.3.6 O produto das representações sociais	71
3 PROPOSIÇÃO	74
3.1 Problema de pesquisa.....	75
3.2 Hipótese do trabalho	79
4 METODOLOGIA.....	81

4.1 Técnica de pesquisa	82
4.1.1 Instrumento de coleta de dados	85
4.2 População-alvo.....	87
4.3 Análise dos dados	90
4.3.1 – Análise de conteúdo.....	91
4.3.2 – Ancoragem e objetivação	93
4.4 Comitê de ética	94
5 RESULTADOS	95
5.1 Perfil sócio-demográfico.....	95
5.2 Unidades temáticas e estruturas relevantes.....	101
5.2.1 - Unidade Temática I - Desempenho profissional e responsabilidade pessoal.....	104
5.2.1.1 Estrutura relevante 1.1 - Identidade pessoal.....	106
5.2.1.2 Estrutura relevante 1.2 - Comportamento na organização.....	110
5.2.1.3 Estrutura relevante 1.3 - Metas pessoais	114
5.2.2 Unidade Temática II - Desempenho profissional e responsabilidade organizacional.....	117
5.2.2.1 Estrutura relevante 2.1 - Identidade organizacional	118
5.2.2.2 Estrutura relevante 2.2 - Sistemas de gestão.....	120
5.2.2.3 Estrutura relevante 2.3 - Resultado Organizacional	124
5.2.3 Unidade temática III - Desempenho profissional no contexto do “BSC”	127
5.2.3.1 Estrutura relevante 3.1 - papel estratégico do Balanced Scorecard e influência sobre o desempenho profissional	129
5.2.3.2 Estrutura relevante 3.2 - desempenho profissional e os stakeholders	134
5.2.3.3 Estrutura relevante 3.3 - reconhecimento organizacional pelo desempenho por resultados	140
6 DISCUSSÃO	143
6.1 A responsabilidade pessoal.....	145
6.1.1 Identidade pessoal	145
6.1.2 Comportamento na organização	150
6.1.3 Metas pessoais	153
6.2 Responsabilidade organizacional.....	155
6.2.1 Identidade organizacional.....	156

6.2.2 Sistemas de gestão.....	157
6.2.3 Resultado organizacional	159
6.3 O contexto organizacional	161
7 CONCLUSÕES	166
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	175
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	178
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .	180

INTRODUÇÃO

A Era da Informação, marcada pelo surgimento acelerado de novas tecnologias e dinamizada pelo acesso facilitado à comunicação, prevê componentes de instabilidade no horizonte das organizações e dos profissionais que nelas atuam. Este cenário faz a mudança ser uma constante e a rapidez na adaptação ser uma necessidade. A fluidez das comunicações e a agilidade com que se propagam as novas tecnologias fazem surgir situações que têm desafiado organizações e profissionais a se capacitarem com mais rapidez. Para que isso aconteça as organizações e os profissionais precisam estar sempre um passo adiante, operacionalizando as estratégias com indicadores direcionados para o futuro e pautando a forma de agir com focos claros e definidos.

Para os profissionais que atuam nas organizações o desempenho é condição preponderante para a empregabilidade. A formação e a informação não são mais suficientes para manter um profissional atualizado. O cenário mutante exige ações e sentido de prontidão. A premência e a agilidade requeridas pelo mercado exigem que os profissionais se antecipem às situações e aos fatos. Para que isso aconteça, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, é necessário um agir estratégico. Saber do seu potencial, da sua qualificação e do desempenho que está apto a realizar passa a ser condição primária para que os profissionais se diferenciem na arena competitiva. Perceber os movimentos da empresa em que atua, os sinalizadores estratégicos e como se projetam os mercados, passa a ser informação necessária para a atuação do profissional.

Para as organizações, os desempenhos passados evidenciam o histórico e a tradição. Isoladamente, indicadores que demonstram performances passadas não

mais evidenciam solidez, segurança e nem asseguram o sucesso em cenários mutantes, como os dos tempos atuais. A perpetuação das organizações depende da sua capacidade de renovação, da sua adequação e da agilidade com que mobilizam recursos e conhecimentos para criar e ocupar espaços no mercado. Os indicadores de desempenho úteis passam a ser aqueles que, além de demonstrar o desempenho realizado, passam a sinalizar e orientar o desempenho futuro.

A capacidade de executar a estratégia é apontada como fator determinante para o êxito das organizações. Estudos têm sido realizados, técnicas têm sido desenvolvidas e ferramentas têm sido criadas no sentido de dotar as organizações de um padrão de desempenho que lhes assegure vantagem competitiva. Dentre as ferramentas encontra-se o *Balanced Scorecard*, um sistema gerencial concebido na década de 1990 por Kaplan e Norton, na *Harvard Business School*.

Para melhor fluência da leitura, as alusões ao *Balanced Scorecard* nesta dissertação são feitas mediante a utilização da sigla BSC. Sigla sob a qual esta ferramenta que sistematiza a gestão da estratégia é largamente conhecida, tanto no meio acadêmico como corporativo.

Esse sistema de gestão estratégica incorporou, às medidas financeiras, outras perspectivas que sinalizam a postura da organização frente aos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e crescimento. A aceitação desse sistema pelas organizações fez os seus criadores e usuários perceberem que, mais do que um sistema de medidas, o BSC é um sistema de gestão estratégica, que além de medir o desempenho passado induz o desempenho futuro.

Kaplan e Norton (1997, p.20) atestam que a estruturação de um BSC permite

“esclarecer e obter consenso em relação à estratégia, comunicar a

estratégia a toda a empresa, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais”.

Os recursos para o esclarecimento, a comunicação, o alinhamento e a associação das ações dos indivíduos e das unidades de negócios com os objetivos da organização advém da integração da autoridade organizacional com o envolvimento do corpo funcional. A associação da gestão estratégica com a gestão operacional se dá pela integração do corpo diretivo com o corpo operacional que deve assimilar os objetivos estratégicos.

Investigar como os gestores operacionais entendem o desempenho profissional, em um contexto organizacional que pauta a gestão da estratégia pelo alinhamento do desempenho dos indivíduos e de suas unidades de negócios, é o objetivo desta dissertação. O contexto organizacional em pauta é o de uma organização que define a sua estratégia e efetua a gestão dela mediante o uso do BSC. Na pesquisa, o desempenho profissional é abordado sob a ótica de profissionais inseridos em um contexto organizacional que coloca a estratégia em ação, alinhando o desempenho conforme as premissas da organização.

A investigação se vale da teoria das representações sociais para apreender a percepção de profissionais acerca do desempenho profissional no contexto de aplicação do BSC. O uso das representações sociais se justifica em virtude de a pesquisa buscar o resgate do conhecimento prático de um segmento profissional sobre o desempenho no contexto de um sistema gerencial. A representação social vem atender a este objetivo pelo fato de ser uma forma de identificar a realidade forjada por determinado grupo social, no caso gerentes operacionais, justificando, *a priori*, o seu modo de agir.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar as representações sociais de gerentes operacionais em relação ao desempenho profissional em um contexto organizacional regido com o BSC.

1.1.2 Objetivos Específicos

- apresentar as representações sociais do desempenho profissional de gerentes operacionais que atuam em um ambiente gerido com o BSC;
- analisar os significados do desempenho profissional para o grupo social pesquisado; e
- identificar se o grupo social pesquisado associa o desempenho profissional com influências da ferramenta do BSC, reconhecendo estímulos para ações coerentes com a missão, a visão e a estratégia de longo prazo da organização.

1.2 Delimitação do tema

A ação de um indivíduo constitui um movimento isolado que pode ou não produzir efeito multiplicador. Porém, se todos indivíduos dirigirem suas ações sob a mesma orientação, o movimento se generaliza e se torna coletivo. As orientações e as informações, todavia, não impactam os indivíduos com a mesma intensidade, e tampouco são interpretadas com a mesma lógica.

Não é propósito da pesquisa apontar o entendimento do desempenho profissional ante o BSC sob aspecto coletivo. O objetivo é apreender as interpretações do desempenho profissional, associando estas informações com a influência do BSC no desempenho.

A construção do discurso de sujeito coletivo do grupo social pesquisado se restringe a nove executivos, pertencentes ao quadro de funcionários de uma organização, que atuam como gerentes operacionais nas unidades da empresa localizadas numa mesma cidade.

O conjunto de manifestações do grupo social pesquisado produz representação social que é social, mas não é coletiva. Os elementos gerados pela pesquisa constituem massa crítica enquanto conteúdo e informação, e não enquanto tendência ou generalização. Neste sentido, o interesse da investigação está na descoberta e não na comprovação de práticas.

As percepções e manifestações dos gestores sobre o desempenho profissional ficam delimitadas às representações sociais do desempenho profissional sob a influência do BSC enquanto sistema gerencial. Não é objetivo da pesquisa traçar perfil gerencial, ou analisar a eficiência e as competências gerenciais.

Também não é escopo da pesquisa analisar as ações realizadas pela organização para superar impasses com relação à sua identidade, para empreender sua estratégia rumo à obtenção de resultados financeiros ou de quaisquer outros objetivos estratégicos. Do mesmo modo, também não é objetivo da dissertação abordar a estratégia da organização sob o aspecto qualitativo, nem quanto ao mérito da filosofia que embasa o seu plano estratégico e, tampouco, em relação aos resultados obtidos com a adoção do BSC.

Busca-se, nas inferências dos executivos, captar a compreensão do desempenho profissional e o impacto do BSC na sua forma de pensar e atuar. O interesse da pesquisa se restringe à percepção de profissionais dotados de características próprias, competências peculiares e habilidades específicas a

respeito do desempenho no trabalho.

O limite do estudo de caso qualitativo único se dá no campo das representações que os gestores entrevistados elaboram do desempenho sob a influência do BSC. A opção de pesquisar a representação social sobre o desempenho do corpo gerencial decorre do pressuposto que este público é responsável pela execução da estratégia na prática, ou seja, pelo seu desempenho são gerados efeitos multiplicadores que maximizam o resultado da estratégia adotada pela organização. Os executivos que ocupam cargos de gerentes operacionais, em geral, não são responsáveis pela formulação estratégica, mas estão ocupados com sua implementação.

Como não foram localizadas pesquisas anteriores a respeito de percepções e de comportamentos pré-existentes à implantação do BSC no sistema de gestão da empresa, não foram aferidas as alterações comportamentais ou de opinião dos entrevistados, o que coloca este estudo no campo das pesquisas exploratórias.

1.3 Relevância do estudo

A abordagem ao desempenho profissional ante o *BSC*, na ótica de gerentes operacionais, ou seja, daqueles que executam a estratégia no cotidiano, se dá na forma das representações sociais. As informações da prática cotidiana leva a conhecimentos que sugerem uma nova possibilidade de abordar a realidade. Assim, as representações sociais do desempenho profissional de gestores operacionais podem ser oferecidas para conhecimento e análise do mundo acadêmico, profissional e empresarial.

O estudo das representações sociais está no campo da Psicologia Social, sob

cujo manto científico se abriga a pesquisa e cujo objetivo enquanto ciência é desvendar “[...] como transformar conceitos em objetos ou em pessoas [...] distinto de outras ciências que, na realidade, investigam o processo inverso” (MOSCOVICI, 2003, p. 48).

A compreensão das interpretações, dos posicionamentos, das reações e das atitudes de gestores a respeito do desempenho profissional estrutura o conhecimento dos elementos que orientam um executivo a desempenhar suas funções. A representação do desempenho profissional, no contexto do *BSC*, proporciona informações sobre as condições que fazem deste sistema um modo de sensibilizar os profissionais para alinharem o desempenho individual aos propósitos estratégicos. Para Kanaane (1999, p.96), a percepção dos profissionais “tende a influenciar a conduta dos mesmos, a direcionar de maneira mais ou menos acentuada às respectivas ações no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo.”

O estudo se mostra relevante porque propõe evidenciar o alcance que a gestão estratégica, sistematizada por meio de um instrumento gerencial, tem para os agentes envolvidos com seu uso. Ao apresentar os elementos que se situam entre realidade e percepção e entre ação e intenção, o estudo enfoca o poder de mobilização da ferramenta utilizada para a gestão da estratégia. O enfoque dado revela o nível de compreensão de quem executa a estratégia e gera elementos para orientar a implementação, ajustar a operacionalização e esclarecer reflexos de um sistema gerencial sobre o desempenho dos responsáveis pela gestão operacional.

Para o meio acadêmico, o estudo se mostra relevante na medida em que agrega informações que podem constituir elementos para análise da Teoria da

Administração, em especial na área de Recursos Humanos, no que se refere à gestão do desempenho profissional, e, em específico, na aplicação do *BSC* como suporte para a gestão estratégica de recursos humanos. A pesquisa delinea algumas observações que apontam para alguns cuidados necessários quando do uso do BSC como ferramenta de gestão do desempenho. Tais observações podem ser utilizadas para ampliar a capacidade de gerar valor competitivo, a partir da utilização do BSC como ferramenta de gestão estratégica. Havendo aproveitamento das informações geradas, a função acadêmica de gerar conhecimento que contribua para o aperfeiçoamento das organizações passa a ser atendida.

No âmbito social, o estudo se mostra relevante porque gera informações que podem ser úteis para organizações no momento de formular ou re-formular a integração da gestão operacional com a gestão estratégica. O gerenciamento da estratégia está diretamente relacionado à capacidade competitiva das organizações, o que evidencia a necessidade que as empresas têm de gerirem o próprio desempenho.

O desempenho das empresas está atrelado à performance de seus profissionais. A percepção dos gestores acerca do desempenho profissional pode resultar em contribuição para a realização de novas proposições para o alinhamento operacional com os propósitos corporativos. Entender a extensão dos propósitos corporativos e como a ferramenta utilizada na gestão impacta o gerenciamento operacional levam ao *feedback* sobre a implementação da estratégia.

A comparação das representações sociais do desempenho profissional com a fundamentação teórica que o embasa proporciona elementos para adequar ou aprimorar a concepção, formulação ou implementação de ações para a gestão do

desempenho. Desenvolver as ações para corrigir eventuais distorções, evitar repetição de enganos na implantação, e até mesmo re-analisar situações geradas pela falta de coerência entre a interpretação dos operadores e a base teórica que sustenta a gestão do desempenho, são benefícios práticos que podem advir da pesquisa, tanto para o meio acadêmico, como organizacional.

Para as pessoas que trabalham em organizações que adotam o *BSC* como sistema de gerenciamento estratégico, o estudo se mostra relevante porque o desempenho profissional é tema freqüente para o executivo que está inserido no mercado de trabalho. Na qualidade de prestador de serviços para as organizações, o profissional, em regra, costuma buscar elementos para orientar a ascensão funcional. A compreensão do desempenho profissional frente ao *BSC* permite ao profissional se perceber na ótica da empresa. Ao avaliar o alcance da estratégia corporativa, e alinhar o desempenho profissional com os propósitos de longo prazo da organização, o profissional demonstra discernimento dos pressupostos filosóficos do *BSC* e da estratégia corporativa.

O resultado da pesquisa pode contribuir, ainda, para o alinhamento de programas que reconheçam desempenhos profissionais comprometidos com a longevidade da organização. Pode, também, servir como elemento para criação de novos modelos que preservem a operação da empresa em um horizonte temporal mais longínquo que o imediatismo dos resultados necessários para fazer frente à competição presente. Além disso, pode sublinhar alguns alertas revelados na própria concepção teórica do *BSC*, mas que, na complexidade de sua implementação, acabam por serem relegadas à conscientização e ao bom senso, sem que sejam criados mecanismos para sua detecção.

1.4 Organização do trabalho

A dissertação está estruturada para proporcionar o entendimento a respeito do objeto estudado e do resultado obtido com a pesquisa. O desenvolvimento do conteúdo é apresentado em cinco seções:

a) a revisão de literatura traz abordagens sobre:

- os elementos teóricos relativos ao desempenho profissional;

- o *BSC*; o cenário em que se apresenta útil para a administração estratégica das organizações; um breve histórico de sua criação e evolução; conceito, objetivos, filosofia, estrutura de funcionamento e implementação como ferramenta estratégica;

- a teoria das representações sociais, indicando conceitos que a torna uma classe das ciências sociais; a base teórica que a fundamenta como elemento de pesquisa e as condições para enquadrar o desempenho profissional como objeto de estudo;

b) descrição dos aspectos metodológicos empregados na realização da pesquisa para obtenção das informações necessárias para a condução do trabalho;

c) apresentação dos significados que os profissionais dão para o desempenho profissional e da análise que fazem do contexto em que atuam;

d) discussão dos elementos obtidos na pesquisa, demonstrando a interpretação dos executivos operacionais em relação ao desempenho profissional e como representam o desempenho na operacionalização da estratégia no dia-a-dia; e,

e) considerações finais, apresentando as conclusões das representações sociais do desempenho profissional dos gerentes operacionais que atuam em uma organização que orienta o desempenho com o *BSC*.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção é apresentada a revisão de literatura em relação ao desempenho profissional, ao *BSC*, e às representações sociais. A primeira parte trata do desempenho profissional, o objeto de estudo da pesquisa. A segunda trata do contexto em que o objeto de estudo se revela, o de uma organização que utiliza o *BSC* como sistema de gestão estratégica. A terceira parte aborda as representações sociais, considerando que esta teoria sustenta a metodologia de análise da pesquisa.

A revisão bibliográfica explicita o universo reificado, na forma como proposto por Serge Moscovici em sua teoria das representações sociais. A abordagem do desempenho profissional e a apresentação do *BSC*, como indutor do desempenho, com base em elementos teóricos, permitem estabelecer paralelos com o universo consensual, demonstrado na seção cinco.

2.1 Desempenho profissional

As abordagens teóricas referentes ao desempenho humano no trabalho têm sido feitas à luz de estudos sobre o comportamento organizacional. Nestes estudos, o desempenho profissional tem sido associado ao comportamento do indivíduo, ao seu grau de motivação e ao contexto em que atua.

Robbins (2002, p.169) afirma que o desempenho surge da interação entre capacidade e motivação. Para o autor, a capacidade subsume as habilidades físicas e intelectuais. O conjunto das capacidades, agregado à motivação do indivíduo, permite entender e prever o desempenho profissional. Esta fórmula do desempenho ainda não é suficiente para Robbins. Ele alega que é preciso incluir na equação a

oportunidade para o desempenho, pois “mesmo que um indivíduo seja capaz e esteja motivado, pode haver obstáculos que limitem o seu desempenho.” (ROBBINS, 2002, p.168).

De acordo com Robbins, o desempenho profissional resulta da seguinte equação:

$$\text{Desempenho} = f(C \times M \times O)$$

onde C = capacidade, M = motivação e O = oportunidade.

A capacidade surge como produto da habilidade física e intelectual. A habilidade física é “aquela necessária para a realização de tarefas que exijam resistência, agilidade, força ou características semelhantes” (ROBBINS, 2004, p.36). A habilidade intelectual é “aquela necessária para o desempenho de atividades mentais” (ROBBINS, 2004, p. 35). Ainda de acordo com o autor (2004, p.35), a efetividade do desempenho acontece quando há o aproveitamento adequado das habilidades do indivíduo na função que exerce, quando as habilidades são coerentes com a função a capacidade se pronuncia na sua plenitude.

Robbins (2004, p.151) conceitua a motivação como “o processo responsável

ambiente de trabalho deve apoiar o suficiente para que a capacidade do indivíduo se revele em sua plenitude.

Davis e Newstrom (2001, p.47) entendem o desempenho como “produto do esforço e da habilidade dentro de um contexto de probabilidade”. Estes autores constroem sua fórmula para o desempenho mediante um conjunto de equações. A síntese do conjunto de equações resulta na seguinte fórmula:

$$\boxed{\text{Desempenho} = f(\text{C} \times \text{M} \times \text{R})}$$

onde, C=capacidade, M=motivação e R=recursos.

de meios adequados e objetivos apropriados. O potencial humano tem que ser “mesclado com recursos tais como ferramentas, força e materiais para se conseguir a produtividade organizacional” (DAVIS e NEWSTROM, 2001, p.15). Os recursos mencionados pelos autores dizem respeito aos fatores econômicos, materiais e técnicos da organização.

A equação de Davis e Newstrom considera a capacidade como produto do conhecimento e da habilidade; a motivação como produto da atitude e da situação. Capacidade e motivação geram o potencial humano de desempenho. O desempenho humano, ao atuar sobre recursos, gera a produtividade organizacional.

Wagner III e Hollenbeck (2003, p.106) afirmam que o desempenho surge quando há empenho de esforço substancial, dirigido para resultados adequados, por quem está apto para executar comportamentos necessários a suscitar esses resultados. A equação do desempenho, para estes autores, é assim formulada:

$$\text{Desempenho} = f(A \times E \times P)$$

onde A = aptidão, E = esforço e P = precisão das percepções do papel.

Para Wagner III e Hollenbeck (2003, p.44), o desempenho depende tanto de motivação como de aptidão. Quanto à aptidão, os autores destacam a física e a cognitiva. Na aptidão física os indivíduos diferem em três aspectos básicos: força muscular, resistência e qualidade do movimento. Na aptidão cognitiva os indivíduos também diferem em quatro facetas: compreensão verbal, habilidade quantitativa, capacidade de raciocínio e visualização espacial. A aptidão cognitiva geral tem implicações relevantes em uma gama mais ampla de atividades e se torna uma característica importante em trabalhos que exijam planejamento e tomada de

decisão (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003, p. 45).

A aptidão, para os autores em questão, constitui o conjunto de capacidades que torna o indivíduo hábil para a realização de suas funções.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2003, p.40), “enquanto as aptidões são coisas que um indivíduo pode fazer, a personalidade é o que uma pessoa é”. Os autores ressaltam as cinco dimensões da personalidade, como a extroversão, o ajustamento emocional, a afabilidade, o senso de responsabilidade e o interesse como fatores distintivos para o desempenho. Os traços de personalidade têm valor preditivo para Wagner III e Hollenbeck (2003, p.44), pois afetam a motivação, embora esses autores ressaltem que para uma pessoa, “se lhe faltar aptidão, nem toda a motivação do mundo será capaz de dar a essa pessoa um desempenho eficaz.”

Na fórmula de Wagner III e Hollenbeck o esforço surge com o emprego de energia para o trabalho, a aptidão se associa à capacidade física, intelectual e emocional, e a precisão das percepções advém da clareza na definição das tarefas e das metas.

Na abordagem de Maximiano (2004, p.269), sobre a Teoria da Administração, o “desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço”. A origem do desempenho, de acordo com os estudos de Maximiano, surge da influência de forças chamadas motivos, que produzem a motivação para o trabalho. Este autor define a motivação para o trabalho como um processo do comportamento que afeta o desempenho das pessoas e das organizações e deriva do “estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de

perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”.

$$\text{Desempenho} = f(E \times M \times O)$$

Onde E = esforço, M = motivos, O = objetivos

O grau de esforço, na descrição feita por Maximiano (2004, p.279) baseada na teoria da expectativa, depende do resultado que se deseja alcançar. O desempenho é proporcional ao esforço depreendido, que, por sua vez, é proporcional “à importância que se atribui ao resultado do desempenho e também à crença de que o esforço produz o desempenho”.

Já a motivação, conforme Maximiano (2004, p.269), resulta da interação entre motivos internos e externos. Os motivos internos “são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades pessoais” que afloram quando “impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos” influem nas opções e decisões de cada pessoa. Os motivos externos “são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue”.

Para Maximiano (2004, p.98), “o desempenho de uma organização é reflexo do desempenho de sua administração”. A administração de alto desempenho advém do uso eficiente dos recursos e da realização eficaz dos objetivos, o que, em um ambiente competitivo, gera desempenho superior ao dos concorrentes. O uso eficiente de recursos relaciona o esforço empreendido com o resultado obtido. Quanto menor o esforço para produzir o resultado mais eficiente é o processo. A eficácia no desempenho envolve a comparação entre objetivos e resultados, entre o que é esperado e o que é realizado. Assim, um desempenho é eficiente quando os recursos são utilizados corretamente, e é eficaz quando atinge os objetivos.

Bergamini e Beraldo (1988, p.31) conceituam desempenho como a atuação das pessoas em alguma atividade. Estas autoras apostam no raciocínio dedutivo para afirmar que para saber do desempenho é preciso constatar "o que o indivíduo realizou ou produziu, [analisando] a maneira como o fez (...) [e] deduzindo-se a partir disso a eficiência da pessoa na execução da atividade do cargo em questão". A primeira constatação está afeita ao resultado da atuação do indivíduo, a segunda ao comportamento, e a terceira à contextualização ou ao ambiente.

A palavra desempenho, para Bergamini e Beraldo (1988, p.36), "significa ação, atuação, comportamento" e sua qualificação se dá quanto à sua eficiência e sua eficácia. Um desempenho eficiente é "produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa". A eficácia do desempenho se relaciona "ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando, conseqüentemente, o resultado esperado." (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p.37).

Para agirem, atuarem e produzirem de maneira eficiente e eficaz, os indivíduos se valem de um conjunto de recursos pessoais que envolvem hábitos, valores, comportamento, motivação, inteligência, aptidão, conhecimento e tecnologia. A demonstração deste conjunto de recursos potencializa o desempenho do indivíduo. Sob este prisma, Bergamini e Beraldo (1988, p.91) conceituam desempenho como

a forma pela qual cada pessoa utiliza suas forças ou recursos pessoais para conseguir sucesso em quaisquer situações de sua vida, seja individualmente, em relação a si mesmo, seja socialmente, em relação aos diferentes grupos sociais dos quais participa.

A capacidade ou o nível de eficiência de uma pessoa no trabalho, para

Bergamini e Beraldo (1988, p.20) “é produto das suas habilidades específicas mais o treinamento que recebe para realizá-lo”. Essas autoras formulam o conceito de desempenho a partir do conceito de personalidade. A personalidade surge de variáveis como a constituição física, os fatores de ordem psicológica e as experiências vividas. O desempenho, então, resulta da personalidade, das aptidões e do treinamento ou aprendizagem.

$$\boxed{\text{Desempenho} = f(P \times A \times T)}$$

Onde, P= personalidade, A = aptidões e T = treinamento.

Levinson (1997, p.190), quando aborda o desempenho profissional no enfoque da avaliação de desempenho, questiona: “avaliação de *Que* desempenho?” Segundo esse autor, a avaliação de desempenho comumente “não focaliza o comportamento, mas os resultados do comportamento”. O desempenho implica em alguma sobreposição entre comportamento e resultado, mas, para Levinson (1997, p.202), os dois são qualitativamente diferentes e a compreensão do desempenho profissional passa pela distinção entre ambos.

Uma pessoa pode se comportar da forma esperada e, ao mesmo tempo, não fazer o que tinha que ser feito para lidar com as excentricidades do mercado. Pode não responder um problema com velocidade ou flexibilidade suficientes, embora seu comportamento corresponda a tudo o que foi solicitado dela originalmente na descrição do cargo e no processo de fixação de metas.

Na ótica de Levinson, em termos da avaliação de desempenho há o desempenho em comportamento e o desempenho em resultado. Ambos são importantes, mas não podem ser confundidos.

O desempenho em comportamento se relaciona com a adoção de hábitos de trabalho eficazes (Levinson, 1997, p.190), que dizem respeito à forma utilizada para

alcançar os resultados e que seja “um determinante básico da forma como a pessoa executa seu trabalho” (Levinson, 1997, p.196). O comportamento está afeto a aspectos qualitativos do cargo, incluindo as sutilezas que a função requer, o que torna necessário que o “funcionário conheça todos os elementos eficazes do comportamento, bem como os elementos que, por alguma razão, não sejam aceitáveis ou precisem ser modificados” (Levinson, 1997, p.196).

O desempenho em resultado representa a habilidade de uma pessoa na obtenção de respostas quantitativas, gerando o retorno para a empresa em termos numéricos.

A síntese da abordagem teórica até aqui apresentada denota aspectos coincidentes (Quadro 1).

Autor	Equação	Legenda
Robbins (2002)	$f (C \times M \times O)$	C = Capacidade M = Motivação O = Oportunidade
Davis e Newstrom (2001)	$f (C \times M \times R)$	C = Capacidade M = Motivação R = Recursos
Wagner III e Hollenbeck (2003)	$f (A \times E \times P)$	A = Aptidão E = Esforço P = Precisão das percepções
Maximiano (2004)	$f (E \times M \times O)$	E = Esforço M = Motivos O = Objetivos
Bergamini e Beraldo (1988)	$f (P \times A \times T)$	P = Personalidade A = Aptidão T = Treinamento
Levinson (1997)	$f (C \times R)$	C = Comportamento R = Resultado

Quadro 1 - Síntese de fórmulas para o desempenho

O desempenho surge em função de condicionantes. Algumas delas são intrínsecas ao indivíduo, outras extrínsecas a ele, que derivam do ambiente em que atua ou da organização para a qual atua (Quadro 2).

Autor	Funções para o desempenho	
	Intrínsecas ao indivíduo	Extrínsecas ao indivíduo
Robbins (2002)	Capacidade e Motivação	Oportunidade
Davis e Newstrom (2001)	Capacidade e Motivação	Recursos
Wagner III e Hollenbeck (2003)	Aptidão e Esforço	Precisão da percepção do papel
Maximiano (2004)	Esforço e Motivos	Motivos do ambiente
Bergamini e Beraldo (1988)	Personalidade e Aptidão	Treinamento
Levinson (1997)	Comportamento	Resultado

Quadro 2 - Funções do desempenho em relação ao indivíduo

Nos aspectos intrínsecos e nos aspectos extrínsecos aos indivíduos, aportados nas funções do desempenho até aqui delineadas, são utilizados conceitos que tiveram origem na psicologia. Tais conceitos foram adaptados pela psicologia aplicada à administração e ajustados pela área da administração que estuda o comportamento organizacional. Nas referências feitas às terminologias utilizadas pelos autores que embasaram o referencial teórico foram aproveitados os conceitos já ajustados pela psicologia aplicada à administração.

A seguir são apresentados, sinteticamente, os conceitos dos autores que subsidiaram esta dissertação, e que permearão o seu emprego ao longo da

dissertação.

2.1.1 Categorias intrínsecas ao indivíduo no desempenho profissional

Dentre os aspectos intrínsecos ao indivíduo, no desempenho profissional, há alguns fatores peculiares ou próprios e outros desenvolvidos ou aprimorados.

Um elemento surge como constante em todos autores: a motivação. Alguns autores expõem a motivação explicitamente, outros a compreendem ou absorvem em outra categoria. A motivação está explícita na construção dos conceitos de desempenho de Robbins (2002), Davis e Newstrom (2001) e Maximiano (2004); compreendida nos fatores de ordem psicológica da personalidade no conceito de Bergamini e Beraldo (1988), e absorvida pelo comportamento no conceito de Levinson (1997).

Para Wagner III e Hollenbeck (2003), a motivação se protagoniza no esforço e é fator crítico para o desempenho. Dentre os fatores intrínsecos que podem ser desenvolvidos, aprimorados e dinamizados pelo próprio indivíduo, encontra-se a capacidade, para Robbins (2002) e Davis e Newstrom (2001); a aptidão, para Wagner III e Hollenbeck (2003) e Bergamini e Beraldo (1988); o esforço, para Maximiano (2004), e o comportamento para Levinson (1997).

O desempenho, enquanto fruto da motivação, da capacidade, da aptidão, do esforço, da personalidade e do comportamento, depende do indivíduo. A revelação do potencial destes aspectos depende das condições físicas e psicológicas do indivíduo, resultando no seu grau de interesse em desempenhar.

Na função do desempenho, de Robbins, os fatores intrínsecos ao indivíduo são constituídos pela capacidade e motivação. Esse autor (2004, p.50) sustenta,

também, que o nível de desempenho é influenciado diretamente pelas habilidades e pela satisfação do funcionário, o que pode ser explorado pela organização “por meio da correta adequação entre suas habilidades e as demandas da função.”

Robbins rotula a capacidade como a associação das habilidades intelectuais às habilidades físicas. A inteligência, de acordo com o autor (2004, p.31), é uma das características que as pessoas trazem para a organização. Ainda para Robbins, a habilidade intelectual é aquela necessária para o exercício de atividades mentais, e habilidades físicas são “aquelas necessárias para a realização de tarefas que exijam resistência, agilidade, força ou características semelhantes.” Dentre as habilidades mentais, o autor distingue a aptidão para números, a compreensão verbal, rapidez de percepção, raciocínio indutivo e dedutivo, visualização espacial e a memória. (ROBBINS, 2004, p.35). Dentre as habilidades físicas, cita a força dinâmica, força no tronco, força estática e força explosiva, a flexibilidade de extensão e dinâmica, a coordenação motora, o equilíbrio e a resistência (ROBBINS, 2004, p.36).

A capacidade, enquanto condição de ajustamento e adaptação, é que proporciona as condições para o indivíduo demonstrar suas habilidades de aprendizagem, qualificação, formação e treinamento.

Assim, Robbins constrói seu conceito de habilidade a partir da capacidade do indivíduo e o conceito de capacidade a partir dos recursos pessoais empregados pelo indivíduo no desempenho.

Wagner III e Hollenbeck (2003, p.461) citam a aptidão como a capacidade do um indivíduo, calculada por suas habilidades mentais e físicas. As habilidades mentais são demonstradas pela aptidão verbal, quantitativa, de raciocínio e espacial, enquanto a aptidão física compreende a capacidade para executar uma tarefa que

envolve movimento de corpo, força, resistência, destreza ou velocidade.

A personalidade do indivíduo é “a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais” (ROBBINS, 2004, p.88). A personalidade constitui a configuração psicológica do indivíduo, e se apresenta como o conjunto de características cognitivas, afetivas e volitivas que formam os traços que identificam uma pessoa. Dado o grande número de traços possíveis de serem identificados, a psicologia tem se ocupado em isolar os mais significativos, no sentido de previsores de comportamento (ROBBINS, 2004, P.90).

Alguns desses traços podem ser caracterizados pela extroversão, amabilidade, consciência, estabilidade, sensibilidade e ousadia, dentre outros. Para o interesse desta dissertação apraz constatar a existência de diferenças características entre os indivíduos, e tais diferenças fazem diferir na condição do desempenho entre as pessoas, além de destacar a condição de existirem personalidades adequadas para diferentes funções e atividades.

O conjunto de características individuais, que constitui o perfil do profissional e que são intrínsecas à sua individualidade, quando utilizadas na função adequada resultam em desempenho qualificado, tanto no exercício da atividade profissional, do resultado proporcionado pela atividade, quanto na satisfação no trabalho.

2.1.2 Categorias extrínsecas ao indivíduo no desempenho profissional

O desempenho, todavia, não depende apenas do indivíduo. Os fatores extrínsecos também concorrem para gerar desempenho. Estes fatores estão associados ao ambiente em que o indivíduo atua e ao qual serve.

O desempenho profissional se notabiliza pelo exercício de ações para

realização de determinado compromisso, pelo cumprimento de obrigações assumidas e pela capacidade de produzir resultados almejados. Neste contexto, surge o papel da orientação da organização para promover e estimular o desempenho.

Dentre os fatores extrínsecos, a organização assume papel preponderante para fazer emergir a oportunidade, como detalhada por Robbins (2002) ; prover os recursos, como sugerem Davis e Newstrom (2001); tornar os papéis precisos, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2003); prover treinamento, de acordo com Bergamini e Beraldo (1988); apresentar objetivos estimulantes para incentivar o desempenho, como abordado por Maximiano (2003), e informar e acompanhar os resultados esperados, conforme Levinson (1997).

Em uma organização, o desempenho profissional equivale à performance do funcionário. No contexto organizacional, o desempenho dos profissionais é objeto de avaliação, medição e comparação. A análise do desempenho se pauta em parâmetros, objetivos e metas que são comparados com a produção realizada.

Esta dissertação aborda o desempenho profissional sob a ótica de executivos responsáveis pela gestão operacional. De acordo com Robbins (2002, p. 2), executivos são aqueles que “[...] atingem seus objetivos por meio do trabalho de outras pessoas [...] tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros com o intuito de atingir determinados objetivos”.

Segundo Robbins (2002, p. 2), os executivos têm como funções planejar, organizar, liderar e controlar. Na atividade de planejamento são definidos objetivos, estabelecidas as estratégias e o desenvolvimento de planos para coordenar as atividades. Na atividade de organização são definidas e determinadas as tarefas e

quem e como serão realizadas. Por meio da liderança são mobilizados os funcionários para se engajarem, com motivação na realização dos objetivos. Na função controle é feita a monitoração das atividades que asseguram a sua realização conforme o planejado, corrigindo os desvios percebidos. Silva, Miranda e Barbosa Jr (2003, p. 5) também distinguem tais funções:

A administração possui quatro funções básicas que, em ordem, são: planejar, organizar, dirigir e controlar. O planejamento diz respeito a traçar um programa de ação, vislumbrando um ambiente futuro; a organização busca realizar as ações planejadas de forma estruturada, com a finalidade de obter o máximo de resultado com o mínimo de recursos utilizados; a direção tem a finalidade de realizar as ações planejadas, através dos indivíduos que compõem a organização; e o controle tem, como meta, assegurar que todas as ações estejam sendo executadas da forma como foram planejadas.

O desempenho profissional dos executivos, e, em geral, de todos profissionais inseridos nas organizações, há muito tem sido objeto de avaliação. As avaliações geram *feedback* ao desempenho. Os *feedbacks* são os comentários e informações a respeito do que foi realizado, com objetivo de introduzir melhorias, reduzir desvios e reconhecer desempenhos superiores.

As avaliações de desempenho já foram vistas como atividades burocráticas, dentre as tantas incumbências administrativas a serem realizadas pelos recursos humanos nas empresas. Entretanto, o acirramento da concorrência por mercados tem obrigado países, empresas e mesmo trabalhadores a serem mais competitivos. Este cenário impõe novos padrões para o desempenho e, conseqüentemente, um novo enfoque para as avaliações de desempenho.

A ocupação de espaços no mercado requer cada vez mais criatividade, produtividade, ousadia e disciplina dos interessados. Neste contexto, a força competitiva das organizações e dos profissionais está diretamente associada ao

nível de desempenho destes participantes. Eis que surgem, como necessidades, o estabelecimento de padrões e a implantação de critérios para avaliar o estágio em que se encontram as organizações e as equipes e as pessoas envolvidas no processo.

Neste contexto, as avaliações de desempenho perdem espaço no seu aspecto meramente informativo a respeito de uma conduta anteriormente realizada, para assumir um caráter indutor de desempenho futuro.

De acordo com Davis e Newstrom (2001, p. 100),

[...] os programas de avaliação apresentavam tendência de enfatizar traços, habilidades e deficiências dos empregados. Entretanto, os sistemas atuais têm como filosofia básica a ênfase no desempenho atual e nos objetivos futuros.

Jamrog e Overholt (2004, p. 59) preconizam a necessidade de uma ferramenta de avaliação que demonstre a efetividade organizacional e que proporcione rápida identificação do alinhamento do desempenho profissional com o alinhamento estratégico da empresa

no futuro, o departamento de Recursos Humanos usará ferramentas de medidas que geram um mapa de efetividade organizacional e que permitirão aos executivos visualizar rapidamente se o capital humano está ou não alinhado. Esse mapa será capaz de localizar hiatos fundamentais nas ligações e alinhamentos que conectam a companhia, e poderão indicar quais combinações de fatores fazem uma unidade melhor do que outra. (tradução nossa)

Os objetivos do mapa de efetividade organizacional que Jamrog e Overholt tratam são os mesmos que motivaram o desenvolvimento do *BSC*.

O foco desta dissertação recai sobre o desempenho profissional no contexto do *BSC*. A investigação da percepção, a respeito do desempenho profissional no contexto de uma organização que utiliza o *BSC* como sistema de gerenciamento da

estratégia, permite que se avalie a extensão da ferramenta. Em função disso, torna-se necessária uma revisão de literatura a respeito do *BSC*.

2.2 *Balanced Scorecard*

Nas organizações que utilizam o *BSC* para gerenciar a estratégia, esta ferramenta funciona como instrumento de avaliação, alinhamento e direcionamento das ações a serem desenvolvidas por toda corporação. Avaliações, alinhamentos e direcionamentos são feitos em ações operacionais; é preciso, então, entender o impacto do *BSC* em quem efetivamente coordena e executa as atividades operacionais.

A extensão dos objetivos organizacionais aos profissionais que executam a estratégia da organização se faz por meio da gestão do seu desempenho que se configura como uma evolução da avaliação de desempenho. Enquanto esta última cumpre função diagnóstica, a gestão do desempenho agrega funções indutoras. Assim, além da monitoração do desempenho mediante a avaliação, a gestão do desempenho com o *BSC* pretende o seu alinhamento, direcionamento e orientação para que seja coerente com os objetivos organizacionais.

As avaliações de desempenho, baseadas na metodologia do *BSC*, além de medir o desempenho passado, agregam informações a respeito da situação atual e reúnem elementos para orientar o desempenho futuro. A aderência das ações operacionais com a estratégia da organização é o foco da gestão do desempenho profissional.

A empresa, conforme Drucker (2002, p.97), “é uma organização humana que depende da qualidade do seu pessoal”. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 265), a

essência da estratégia de uma empresa “está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o domínio do conhecimento”. Neste sentido, a performance de uma empresa está na demonstração do desempenho profissional do conjunto do seu pessoal.

A implantação do *BSC* em uma organização envolve uma gama de procedimentos que vão desde a estrutura tecnológica, para dar suporte ao aparato de informações necessárias, até a disseminação da cultura desta forma de gestão como um procedimento gerencial padrão da empresa. A efetividade do *BSC*, então, se manifesta na gestão de processos e de negócios alinhados com a estratégia corporativa.

2.2.1 O contexto em que se insere o *Balanced Scorecard*

As organizações estão inseridas em um contexto competitivo, o que tem exigido delas um contínuo aprimoramento para que permaneçam no mercado. O êxito das organizações se vincula à posição que ocupam em relação aos demais competidores. Neste cenário encontram-se os consumidores, os funcionários, os fornecedores, os investidores e a sociedade. Estes intervenientes são denominados *stakeholders*, ou os grupos que possuem interesse na organização. Todos eles estão predispostos a julgar e fazer escolhas.

Para fazer frente ao contexto competitivo e serem apreciadas pelos *stakeholders*, as organizações têm buscado elementos para estruturar o potencial adequado, obter resultados e gerar valor, perenizando-se no mercado. Com este intuito, a qualidade da estratégia tem sido decisiva para ditar o sucesso ou o fracasso de uma organização. Sabe-se, todavia, que posições de vantagem ou

desvantagem em relação aos demais competidores não são alcançadas somente com a definição precisa da estratégia. A eficácia e a eficiência da estratégia se pronunciam efetivamente com sua implementação.

De acordo com Daft (2003, p.58), “a eficácia organizacional é o grau em que a organização realiza suas metas”. A definição da missão, da visão, dos objetivos e das metas diz respeito ao arbítrio da cúpula diretiva da organização. São questões vinculadas a especificidades intrínsecas da organização. O êxito ou fracasso, nestes aspectos, tem cunho qualitativo e são peculiares a cada organização.

A eficiência organizacional, por seu turno, está relacionada à implementação da estratégia. Daft (2003, p. 58) afirma que a eficiência organizacional se relaciona aos trabalhos internos da organização e é representada pelo volume de recursos utilizados para produzir. Estão afetos à eficiência orga

produtiva. Para prosperar, naquele cenário, as estruturas produtivas dependiam do seu capital fixo, representado pelas suas instalações e pela existência de estoques. Este conjunto físico era o principal responsável pela geração da capacidade de produção. O êxito organizacional era demonstrado pelo volume de ativos disponíveis. Naquele cenário, era suficiente balizar-se pelos demonstrativos financeiros para avaliar e orientar os rumos da organização.

Na economia industrial, as empresas criavam valor a partir de ativos tangíveis, mediante a transformação de matérias-primas em produtos acabados. [...] Numa economia dominada por ativos tangíveis, as mensurações financeiras eram adequadas para registrar no balanço patrimonial das empresas os investimentos nos estoques e no ativo imobilizado (KAPLAN; NORTON, 2001, p.12)

As medidas financeiras são indispensáveis, porém se notabilizam por informar o desempenho passado. Projetar o futuro de uma organização, com base retrospectiva, induz ao entendimento de que as condições e o cenário permanecerão no *status quo*, o que, na Era da Informação, não é concebível. A existência de cenários mutantes faz com que os demonstrativos financeiros e os Balanços contábeis, ainda que indispensáveis, sejam insuficientes para projetar o futuro das organizações.

Medidas financeiras têm sido criticadas por sua natureza histórica capaz de revelar muito sobre as ações passadas, mas pouco ou nada sobre suas capacidades futuras. Paralelamente, houve amplo desenvolvimento dos conceitos de estratégia e da necessidade de aproximá-la das ações, sendo constatado que só as medidas financeiras não atenderiam a essa prioridade, tendo sido buscada uma ligação das medidas não financeiras com a estratégia (BASSO; PACE, 2003, p. 4).

Os modelos contábeis e financeiros evoluíram e têm contribuído cada vez mais para a orientação da estratégia. Por meio de sistemas de informações gerenciais e metas orçamentárias, as informações financeiras se mostram relevantes sob o aspecto da monitoração e do controle. Todavia, quando utilizados

isoladamente, os demonstrativos financeiros se mostram insuficientes para sustentar a monitoração das organizações diante dos desafios dos tempos modernos. Para suportar a gestão da estratégia, o poder da informação contábil e financeira precisa se aliar a outros indicadores para surtir efeitos direcionadores, com vista ao futuro.

O que a contabilidade e outros relatórios, quando utilizados isoladamente, não têm conseguido explicitar, é o valor dos relacionamentos para a organização, a importância do conhecimento retido e a capacidade de desenvolver o aprendizado contínuo. São os chamados ativos intangíveis, vitais na economia moderna em que o dinamismo das transformações são uma constante.

Kaplan e Norton (1997, p. 7) destacam:

O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis.

A confiança exclusiva em indicadores financeiros pode induzir a escolhas equivocadas. Ao se concentrar em resultados e em conseqüências de ações passadas, as mensurações financeiras se tornam indicadores defasados. A

resultado financeiro funciona como oxigênio, permitindo a sobrevivência; no longo prazo os ativos intangíveis atuam como vitamina, promovendo a perenidade da organização no ambiente competitivo.

A economia de hoje, na qual os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento e as estratégias criadoras de valor, construídas a partir desses ativos (KAPLAN; NORTON, 2001, p.12).

Na era da informação, a capacidade de mobilizar e explorar ativos intangíveis — como processos internos eficientes, qualidade dos serviços, capacidade intelectual dos funcionários, sistemas de informação que apóiem o aprendizado e níveis de satisfação e lealdade dos clientes — tornou-se muito mais decisiva do que gerenciar ativos tangíveis. (PINHEIRO JR; MAGALHÃES, 2004, p.2.)

Kaplan e Norton (2001, p.13) alegam que “[...] a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidades e relacionamentos, criados pelos empregados, do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital”. Para mobilizar os recursos intangíveis, as organizações precisam ter clareza na definição da estratégia, precisão na escolha do foco e uma estrutura organizacional objetiva para dar suporte para as ações necessárias.

A missão e visão de futuro das organizações explicitam o que seus mentores desejam da corporação. A clareza com que a estrutura funcional entende os propósitos para o qual está trabalhando - cumprir a missão - assume um papel decisivo para que a empresa consolide seu projeto de longevidade, ou seja, a sua visão de futuro.

Se os empregados não compreenderem a visão é ainda menos provável que compreendam a estratégia necessária à realização da visão. Sem a compreensão da visão e da estratégia, os empregados não serão capazes de descobrir formas inovadoras para ajudar a organização a atingir seus objetivos. (KAPLAN; NORTON, 2001, p.231)

Nesse cenário surge o *BSC*. O objetivo do *BSC* é traduzir a estratégia da organização, torná-la conhecida e entendida por todos, alinhá-la com a estratégia, motivá-la em torno da estratégia, tornar a estratégia um processo contínuo e liderar e mobilizar o processo de mudança na empresa (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 19).

2.2.3 A evolução do *Balanced Scorecard*

O *BSC* foi apresentado ao mundo corporativo e acadêmico por Kaplan e Norton, no artigo "*The balanced scorecard – measures that drive performance*", publicado em 1992 na *Harvard Business Review*. Novas pesquisas, mais estudos e a experiência acumulada durante os anos seguintes reuniram as condições para que os criadores publicassem, em 1996, o livro "*The balanced scorecard*".

Desde então, este sistema gerencial se difundiu e vem sendo adotado por centenas de organizações em todo mundo. O porte e o destaque das corporações que se declaram usuárias do *BSC* atestam a sua contribuição para o desempenho destas organizações. A profusão de estudos, artigos, e pesquisas que têm abordado o *BSC* também dão conta do interesse do meio acadêmico.

Inicialmente, os criadores do *BSC* chegaram a pensar que haviam criado uma ferramenta que tratava da mensuração da performance. O êxito alcançado pelas organizações, após a implementação do *BSC*, fê-los perceber que estavam diante de um eficaz sistema de gerenciamento da estratégia. Com objetivos e indicadores – financeiros e não financeiros - vinculados à missão organizacional e emanados da visão corporativa, o *BSC* passou a ser percebido como medidor da própria estratégia. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.11), "a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante que a estratégia em si". A tradução da

Assim, imperam desígnios de curto prazo, em que os indicadores de eficiência se traduzem na geração de resultados imediatos. Não raro, tal forma de gerenciamento gera desempenhos descontínuos e dissociados de uma estratégia que incorpore valores duradouros como forma de integrar todas as ações corporativas em proveito da perenidade da organização.

O *BSC* traz à tona discussões com relação à necessidade de ampliar a canalização das energias da organização para outras perspectivas, além da financeira. A ampliação do tradicional foco no curto prazo, com base na redução de custos e em preços baixos, para o foco no longo prazo, com base em um sistema equilibrado de medição estratégica em que se alinham medidas financeiras e não financeiras, estruturadas em torno de perspectivas distintas (financeira, cliente, aprendizado e crescimento, e processos internos) é a grande contribuição do *BSC*.

Na qualidade de sistema gerencial, o *BSC* visa dar suporte à gestão estratégica da organização. O propósito inicial da criação do *BSC* era atender a necessidade que as organizações tinham de superarem a limitada análise baseada apenas na performance financeira. Com a sua difusão, o *BSC*, de ferramenta de medição de desempenho, passou a suprir uma lacuna que existia na gestão da performance das organizações, qual seja, agregar, às medidas financeiras, o monitoramento e o direcionamento das forças existentes em outras perspectivas, contemplando clientes, funcionários, processos internos e aprendizado e crescimento.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.20), o poder do *BSC* surge quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão que pode ser utilizado para:

a) esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; b) comunicar a estratégia a toda empresa; c) alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; d) associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; e) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; f) realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; g) obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

2.2.5 Conceito e estrutura do *Balanced Scorecard*

O *BSC* é um sistema de gerenciamento que integra em um placar balanceado quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a do cliente, dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. A novidade está na integração de ativos tangíveis com ativos intangíveis, que gera um sistema combinado de medidas que permitem avaliar e conduzir o desempenho da organização de modo equilibrado e como um corpo único.

As quatro perspectivas propostas no *BSC* (financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento) suportam tanto a orientação corporativa como a orientação do desempenho profissional, para atuarem em consonância com a estratégia corporativa.

Os indicadores devem ser expressos objetivamente, por conceitos, pontos ou índices. Ao primeiro contato surge a pergunta: como medir algo intangível? Como quantificar conceitos, atribuir pontos ou índices para algo que não é tangível? A intangibilidade, que por definição é algo que não se toca, apalpa ou se apresenta na forma concreta, neste caso é algo sobre o qual se atua, se tem posse, porém não se detém propriedade.

A partir da definição da missão, a empresa pode estruturar seu *BSC* contemplando os *stakeholders*, delineando perspectivas para cada um deles, atribuindo os indicadores de medição para cada perspectiva e estipulando as metas

e os objetivos a serem atingidos.

Em função da forma concreta, os números contábeis e indicadores financeiros se tornam irresistíveis. De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.144), a atração por estes indicadores decorre “não tanto pelo fato de orientarem o processo decisório, mas, principalmente, porque são expressos em unidades que refletem diretamente o resultado final”. Os mesmos autores apontam que “essa característica torna especialmente desafiadora a tarefa de gerenciar ativos intangíveis” representados na forma de conhecimento e aprendizado a respeito de clientes, funcionários e processos.

Para Kaplan e Norton, os indicadores estratégicos apontados nas perspectivas (Figura 2) não devem ser vistos como meras medidas de desempenho, mas, como uma relação de causa e efeito entre elas.

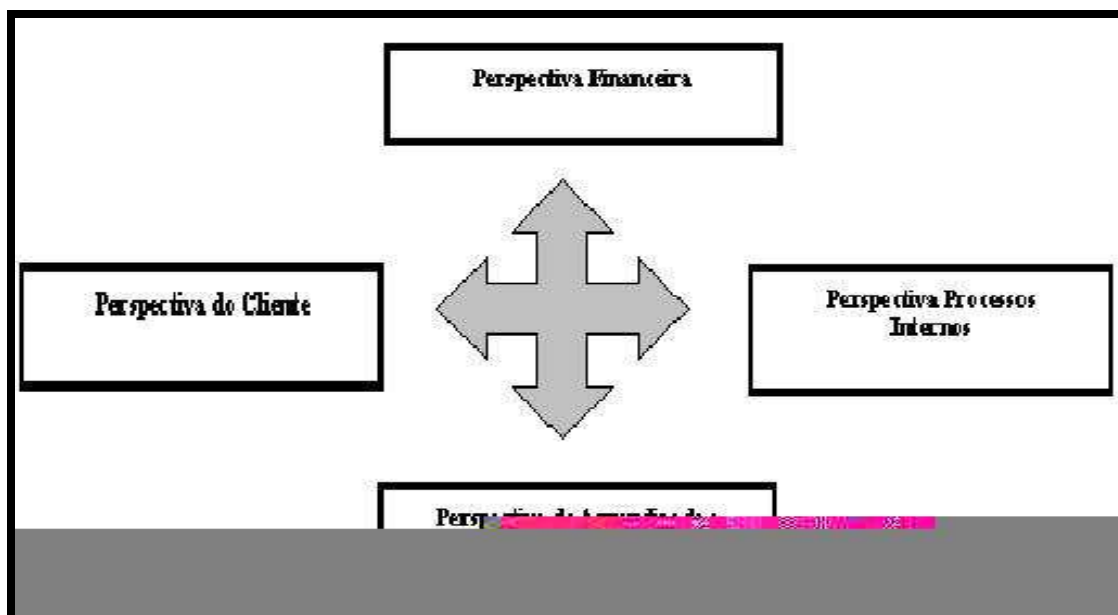


Figura 2: As perspectivas do BSC.

Fonte: Adaptado e traduzido de KAPLAN e NORTON, 1992, p.72

A organização necessita ter ciência da relação de causa e efeito entre as

perspectivas, e o BSC precisa apresentar um grau de precisão que reflita a coerência dos indicadores com a estratégia. Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.140) ressaltam a necessidade de serem utilizados “[...] vários indicadores que reflitam diferentes dimensões [...]”, na mesma perspectiva.

Os indicadores escolhidos em cada perspectiva definirão os rumos e a trajetória a ser cumprida pela organização, no sentido de realizar a sua estratégia e cumprir sua missão. Estes indicadores variam de organização para organização conforme seu ramo de atividade, setor que atua e, sobretudo, no foco estratégico escolhido. Os indicadores são orientadores gerais dos negócios, das ações e das medidas a serem desenvolvidas por toda organização para buscar a coesão em torno da estratégia corporativa.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 25), “[...] o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado.” As quatro perspectivas devem equilibrar os objetivos para o curto e para o longo prazo, e as medidas do desempenho devem ser coerentes com este equilíbrio (Quadro 3).

Perspectiva	Indicadores genéricos
Financeira	Priorização da receita, crescimento de mercado, lucratividade, geração de fluxo de caixa
Cliente	Satisfação do cliente, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade de cada cliente e participação no mercado.
Processos Internos	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos.
Aprendizado e crescimento	Satisfação, treinamento e formação dos funcionários, disponibilidade dos sistemas de informações e procedimentos organizacionais.

Quadro 3 – Indicadores genéricos para as perspectivas do BSC
Fonte: adaptado de KAPLAN e NORTON, 1997

implementação e execução da estratégia estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

[...] o desempenho financeiro, indicador de resultado, é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.7)

Na perspectiva do cliente, as medidas estão relacionadas com a satisfação dos clientes, com sua retenção, conquista, margem de contribuição para o resultado e a participação nos segmentos priorizados.

O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhoria do desempenho financeiro. Além de medir através de indicadores de resultado como satisfação, retenção e crescimento o sucesso com os clientes, a perspectiva de clientes define a proposta de valor para os segmentos de clientes-alvo. A escolha da proposição de valor para os clientes é o elemento central da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.7)

Na perspectiva dos processos internos, as medidas indicam quais os processos que impactam a satisfação do cliente e a geração dos objetivos financeiros.

Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um indicador de tendência de melhoria que terão (*sic*) impacto junto aos clientes e nos resultados financeiros. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.7)

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, as medidas devem identificar a infra-estrutura necessária para gerar o crescimento e as melhorias de longo prazo. São três as fontes de aprendizado e crescimento: pessoas, sistemas e procedimentos. As medidas para os funcionários devem combinar a sua satisfação, retenção, treinamento e habilidades; para os sistemas de informação devem ser levados em conta a disponibilidade, as informações relevantes sobre clientes e os processos internos; para os procedimentos organizacionais se espera o alinhamento

dos incentivos aos funcionários e índices de melhoria dos processos.

Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. As melhorias nos resultados de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.7)

Entre as perspectivas, e entre os indicadores de cada perspectiva, a distribuição de pesos deve refletir a intenção estratégica da organização, ou o posicionamento dela ante as situações que o mercado impõe.

A estruturação das perspectivas, a distribuição de pesos e a atribuição de conceitos para os indicadores escolhidos para as perspectivas produzem os índices que permitem objetivar a situação da organização na forma de um placar de desempenho, como desenvolvido no modelo apresentado na Figura 3.



Figura 3 – Modelo de BSC x Placar de desempenho equilibrado
Fonte: adaptado de REZENDE, 2003, p. 108.

No modelo, o cabeçalho indica a empresa, a unidade de negócios, o setor, o

funcionário e o período, assinalando que o placar balanceado pode servir para orientar, analisar e avaliar qualquer um deles.

Aproveita-se o modelo da Figura 3 para abordar a mecânica de funcionamento de um BSC hipotético.

As quatro perspectivas do BSC, (1) financeira, (2) clientes, (3) processos internos, e (4) aprendizado e crescimento receberam, cada uma delas, a meta 100 como indicador de desempenho. Na simulação percebe-se que na perspectiva financeira foram atingidos 105, o que aponta para um desempenho 5% superior à meta fixada.

Na perspectiva clientes os indicadores apontaram para um desempenho 10% inferior à meta fixada, ou seja, 90% da meta. Na perspectiva processos internos os indicadores registraram que foi atingido 5% além da meta atribuída. Na perspectiva aprendizado e crescimento, o resultado chegou a 95% da meta em seus indicadores.

As metas atribuídas aos indicadores de cada perspectiva servem como orientação para os funcionários, para as equipes, para os setores, para as unidades de negócio e para a organização como um todo. O poder orientador do BSC não está na medição do desempenho; se assim fosse se limitaria a uma ferramenta de avaliação de desempenho em que são comparadas as metas atribuídas com a observação do que foi realizado.

A contribuição do BSC como indutor do desempenho está na criação de uma régua de pontuação que atribui conceitos que compara o realizado em relação à meta. Tais conceitos são projetados num placar final que representa a pontuação do

funcionário, da equipe, da unidade de negócios e da empresa conforme a distribuição de pesos atribuída para as respectivas perspectivas.

No modelo hipotético da Figura 3 foi definido o conceito 3 para o atingimento de até 90% da meta; conceito 4 para a realização de 95% até 100% da meta e conceito 5 para a obtenção de índices superiores a 100%.

Para cada perspectiva foi atribuído peso 25, o que sinaliza que a organização pretende desenvolver as quatro perspectivas com o mesmo nível de interesse estratégico. Os pesos podem variar conforme o momento e a necessidade da organização. Se ela pretende ampliar sua participação no mercado pode fazê-lo induzindo esforços para fidelizar os clientes. Neste caso, terá que decidir entre, sacrificar preços e/ou investir em diferenciais como qualidade e inovação; teria que modificar a distribuição de pesos entre as perspectivas, aumentando o peso na perspectiva clientes e reduzindo o peso na perspectiva financeira ou na perspectiva processos internos.

A mudança nos pesos é o sinal para que toda organização perceba a estratégia adotada e direcione seu desempenho para atingir maior pontuação. No exemplo da Figura 3 percebe-se que o funcionário, a equipe, a unidade de negócios, ou a empresa em questão obtiveram uma pontuação final de 425, o que, de acordo com a régua adotada, resultou em uma pontuação equilibrada superior a 100% da meta desejada. Esta pontuação resulta do conceito médio ponderado (CMP) obtido em cada perspectiva.

O *BSC* se expressa na forma de um sistema, que, muito mais que medir desempenho, mapeia a cadeia de valor que a organização quer contemplar e orienta o desempenho profissional. Este mapa se apresenta como um placar que reflete a

estratégia adotada para cumprir a missão e realizar a visão de futuro da organização. O balanceamento de pesos entre as perspectivas do placar dá a noção clara da intenção estratégica da empresa. Com essa clareza, o BSC dá visibilidade para a estratégia e induz a organização ao desempenho necessário para construir sua visão de futuro.

2.2.6 O *Balanced Scorecard* e o desempenho profissional

A aplicação do *BSC* na gestão do desempenho organizacional gera condições para as organizações acompanharem a performance gerencial, alinhando-a com as perspectivas delineadas na missão da organização. O estabelecimento de parâmetros e metas para o desempenho profissional coerentes com a visão de longo prazo da organização induz uma performance coerente com os propósitos de longevidade da organização.

Sob o prisma de ferramenta para o gerenciamento estratégico, o BSC abre diversas possibilidades. Sua utilização para mensuração do desempenho corporativo pode ser estendida para outras aplicações intra-corporação, como indutor do desempenho individual, do desempenho das equipes e das unidades de negócios, tudo alinhado com o direcionamento e foco dados pela organização no sentido de cumprir a missão e a visão definidas para a organização.

As avaliações de desempenho, quando vistas sob o enfoque de ferramenta de medição, respondem apenas pelo desempenho passado. Quando dirigidas para o enfoque de vetor para o desempenho futuro, devem se dirigir para realizar a estratégia da organização, para cumprir a sua missão. Sob este aspecto, as avaliações assumem uma função mais dinâmica; elas deixam de ser um processo

meramente avaliativo para se tornar um sistema de gestão.

O processo de adaptação do corpo funcional para atingir metas e realizar o desempenho esperado constitui o aprendizado organizacional. O “[...] conhecimento tácito mantido pelos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 97). Assim, é esperado que os comportamentos e atitudes que geram o desempenho profissional se desenvolvam à medida que os gestores se adaptem ao BSC.

Para seus criadores (KAPLAN; NORTON, 1997, p.9), o BSC deve estabelecer claramente as medidas financeiras e não-financeiras em um sistema de informações, em que tanto os funcionários do nível de execução compreendam as conseqüências de suas decisões e ações, quanto os executivos do alto comando reconheçam os vetores do sucesso no longo prazo.

Em um contexto de elevada competição, em que cada vez mais se acentua a necessidade de produção de resultados financeiros, o BSC surge como ferramenta indutora do equilíbrio entre o resultado financeiro e a valorização dos ativos intangíveis da empresa. No ambiente competitivo, os gestores se vêem pressionados, no curto prazo, pelo mercado e pelos acionistas que demandam resultados crescentes. De outro lado, surge a necessidade de consolidar os resultados no longo prazo por meio de práticas coerentes com a missão organizacional; daí a necessidade de estruturar um ambiente de qualidade nos processos de aprendizagem e de crescimento.

O processo de transformação da estratégia em ação, das palavras em atitudes, das idéias em práticas, das projeções em resultados, torna necessária a extensão do BSC para todas as unidades e membros da organização. A gestão

estratégica precisa integrar a gestão operacional para gerar as condições que induzem atitudes coerentes de toda organização para com a missão e visão de futuro.

Neste contexto, a utilização do BSC como ferramenta indutora do desempenho de unidades de negócios, de unidades táticas e de unidades operacionais, proporciona uma integração coerente dos tentáculos da organização com a sua macro diretriz. Do mesmo modo, o desempenho profissional dos funcionários e dos gestores das unidades operacionais se torna passível de avaliação e orientação sob a ótica da estratégia da organização.

Transformar planos estratégicos em práticas operacionais é transformar o abstrato em concreto. Os ideais organizacionais precisam ser vivenciados e praticados pela organização como um todo para que se transformem em realidade. Esta transformação requer envolvimento, comunicação, comprometimento, atitudes coerentes, mas, sobretudo, requer a compreensão das pretensões da organização.

Enquanto a gestão da estratégia é elaborada nos níveis diretivos da organização, a sua realização é executada pelos níveis operacionais. A distância entre o nível estratégico e o nível operacional costuma ser um desafio para fazer dos propósitos estratégicos uma realidade. Eventual lacuna entre a gestão operacional e a gestão estratégica pode distorcer a execução da estratégia e comprometer a realização do propósito organizacional.

A integração da gestão operacional à gestão estratégica requer esforço para criar aderência dos processos gerenciais às perspectivas estratégicas. Os processos gerenciais são realizados no cotidiano, no momento presente, no dia-a-dia. Já a estratégia, como preconizada no BSC, é projetada para produzir resultados

crescentes, porém estáveis e duradouros para assegurar a perpetuação da organização no longo prazo. Entre estes dois momentos, o presente (que enseja ações no curto prazo) e o futuro (que requer projeções para o longo prazo), podem surgir fatos e fatores que podem distanciar a gestão operacional da gestão estratégica.

O alinhamento da gestão operacional (curto prazo) com a gestão estratégica (longo prazo) tem sido objeto de estudos técnicos por parte de teóricos, estudiosos, pesquisadores e consultores especializados em sistemas de gestão como o BSC. O foco destes estudos tem sido a ótica da organização, ou seja, são efetuadas análises, projetados impactos e recomendadas adaptações a partir da organização, para estruturá-la e adequá-la à atuação conforme o plano estratégico.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p.407), a dimensão da perspectiva do curto ou do longo prazo reflete a cultura dos profissionais. Em culturas com visão característica voltada para o curto prazo, os indivíduos consideram importante respeitar tradições e lembrar realizações passadas, esquecer o histórico e correr riscos de repetir erros, abandonar as atividades deficientes e consumir os recursos sem considerar o futuro. Na cultura voltada para o longo prazo é importante olhar para frente e visualizar o futuro, considerar o fato de a história se repetir, perseverar diante de adversidades para superar o fracasso e poupar recursos para garantir o futuro. A existência de culturas de curto e de longo prazo influencia a disposição das pessoas, o que envolve trabalho para sensibilização e adaptação cultural para introduzir o BSC como um sistema de gestão.

Entre a avaliação organizacional e a avaliação funcional há lacunas. De acordo com Rezende (2003, p.94), o BSC “[...] gera melhores condições para

vincular o curto prazo (foco natural das equipes) com o médio prazo (foco da gerência intermediária) e o longo prazo (foco da alta administração)”. Os propósitos organizacionais e a expectativa de desempenho do corpo gerencial precisam estar alinhados e serem coerentes para que as ações gerenciais sejam desempenhadas de acordo com os propósitos da organização.

A medição tem o caráter de atribuir pesos, conceitos e estabelecer parâmetros pelos quais executivos e funcionários da organização devem pautar o desempenho. A medição proporciona elementos de verificação do desempenho realizado em relação às metas atribuídas.

A comparação estabelece os termos do desempenho realizado e o desejado, seja na relação entre um período temporal e outro, seja entre um avaliado e outro. A comparação proporciona elementos de verificação em relação à dinâmica do comportamento no que se refere à evolução.

Além da coerência entre os propósitos da organização e as atitudes dos gestores, o BSC pretende que a organização se estruture de modo uniforme em relação à estratégia corporativa. A adoção de comportamentos convergentes amplia o foco dos gestores com relação aos objetivos organizacionais e serve de referencial para o desenvolvimento do estilo de gerência.

A finalidade primeira do BSC é servir de modelo teórico para dotar as organizações de coerência estratégica. Todavia, o alinhamento da estrutura corporativa, além da ferramenta, envolve os funcionários e executivos, que são os atores sociais que movimentam as unidades operacionais e a corporação como um todo.

A constatação de que a ótica das análises tem privilegiado a organização e os aspectos técnicos da metodologia do BSC parece deixar uma lacuna no que diz respeito aos atores sociais envolvidos.

Há que se frisar que é no nível operacional que a organização executa sua estratégia. É neste plano que as perspectivas do BSC se materializam. É neste campo, também, que operadores e executivos se transformam em atores do processo estratégico. A teoria tem instado esses atores a envolverem-se para conhecer, sensibilizarem-se e engajarem-se ao conteúdo evidenciado pela ferramenta e, por conseguinte, à própria estratégia da organização na qual atuam. Olve, Roy e Wetter (2001, p.190) tratam o envolvimento do nível operacional como efeito colateral do BSC. Rampersad (2004, p.135) afirma que a divulgação do BSC para todos “é imprescindível para promover a receptividade do pessoal e despertar o comprometimento de toda a organização”.

Percebe-se certa carência de abordagens sob a perspectiva dos atores sociais que executam a estratégia, o que se justifica em parte, porque a sua implementação acontece do plano estratégico para o plano operacional. Para quem formula a estratégia interessa o êxito da estratégia e a ferramenta com a qual será exercido o monitoramento. Aos que executam a estratégia no plano operacional, os que fazem o mister de fazer acontecer, interessa a demonstração do desempenho e o estado com que este desempenho estará configurado perante a organização.

Rampersad (2004, p. 137) afirma que “para pôr em prática a visão estratégica, é necessário interligar o *scorecard* corporativo [...] com o das equipes, assim como os planos de desempenho individual dos empregados.” Rezende (2003, p. 88) trata o BSC como “mensuração equilibrada” para reafirmar a

necessidade de um processo dialético para descoberta de focos e fontes em que é necessário o aperfeiçoamento do conjunto de ativos intangíveis da organização.

A abordagem do desempenho profissional, neste sentido, parece necessária e interessante. O desempenho de executivos e funcionários que atuam no plano operacional é que dita o sucesso da estratégia e, por conseguinte, o êxito da ferramenta utilizada para seu acompanhamento. Deste modo, entender a visão dos envolvidos na gestão operacional acerca do desempenho profissional ante o BSC remete à compreensão das atitudes que geram um desempenho profissional coerente com a estratégia da organização. Do conhecimento da percepção dos profissionais em relação ao desempenho induzido pelo BSC podem surgir elementos que contribuam para implementação, difusão e cuidados técnicos para com a gestão do desempenho profissional na gestão da estratégia.

2.3 Representações sociais

O contexto no qual se aplica este trabalho é o das organizações que sistematizam a execução da estratégia mediante o uso do BSC. O propósito do trabalho é identificar como os gestores operacionais destas organizações representam o desempenho profissional neste contexto. Para saber das condições em que se verifica o desempenho profissional, frente à gestão da estratégia, o estudo se vale da teoria das representações sociais.

No interior do mundo científico os conceitos são organizados para facilitar a apreensão e compreensão da realidade histórico – social. Nessas realidades, os diferentes grupos e as diferentes categorias sociais também elaboram suas representações sobre os fatos e fenômenos. (MOLINA, 2005, p. 6)

Nesta seção são apresentadas as bases teóricas e conceituais que inserem

as representações sociais como um fenômeno da psicologia social, justificando a opção por esta forma de conhecimento que analisa o significado do desempenho profissional para gerentes operacionais que atuam em um ambiente organizacional que utiliza o BSC como ferramenta para a gestão do desempenho.

A seção está organizada de maneira a apresentar o contexto histórico, as definições e os conceitos atribuídos às representações sociais; a análise de conteúdo e as dimensões das representações sociais; o seu processo de formação e o papel e as condições em que as representações sociais se manifestam.

Representar é reproduzir o que se tem na idéia ou os atos pelos quais se faz ver um objeto presente ao espírito. Quem elabora uma representação reproduz algo, seja objeto ou fenômeno. No campo teórico, representação é a tradução do significado de objetos ou fenômenos e “corresponde a um ato de pensamento pelo qual um sujeito se reporta a um objeto” (JODELET, 2001, p.22).

Dar cunho social para a representação de um objeto ou fenômeno é ampliar o seu significado para a sociedade ou para grupos com interesse comum em relação ao objeto. A representação social se apresenta como a tradução de como determinado objeto ou fenômeno se revela para determinado meio social. Revelado o significado e conhecida a relevância do objeto ou do fenômeno para quem o expressa, pode-se deduzir que a representação social abriga um conceito e justifica, de certo modo, a forma de agir e se posicionar do sujeito frente ao objeto ou fenômeno.

A teoria das representações sociais é entendida por Moscovici (2003, p.46) “como uma maneira específica de compreender e comunicar o que nós já sabemos”, e tem como “objetivo abstrair sentido do mundo e introduzir nele ordem e

percepções, que reproduzam o mundo de uma forma significativa”.

Jodelet (2001, p.22) apresenta o conceito de representações sociais como “uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social”.

Oliveira e Werba (1998, p.105) vêem as representações sociais como “teorias sobre saberes populares e do senso comum, elaboradas e partilhadas coletivamente, com a finalidade de construir e interpretar o real”.

Para Bock (2004, p. 282), as representações sociais “são mediações entre a atividade e a consciência e se encontram no nível do empírico, o que nos possibilita captar o processo de consciência dos indivíduos”. A busca pela consciência, nas “falas” dos indivíduos, constitui a expressão das representações sociais. As representações, para Bock (2004, p.282), “permitem o conhecimento do concreto da consciência, pois são expressão dos seus conteúdos. As representações, veiculadas pela linguagem, são dados empíricos e são o ponto de partida para a análise da consciência.”

Minayo (1995, p.108) afirma que as representações sociais “se manifestam em palavras, sentimentos e condutas e se institucionalizam, portanto, podem e devem ser analisadas a partir da compreensão das estruturas e dos comportamentos sociais”.

As representações sociais não se revelam simplesmente na interpretação de significados. Segundo Farr (1995, p. 31), as representações sociais são consideradas uma forma sociológica de psicologia social. Sob este manto, o estudo

das representações sociais enseja rigor metodológico. Do contrário, é mera coleta de informações. A existência de critérios objetivos para a abordagem de fenômenos à luz das representações sociais implica em um conjunto de possibilidades e limitações que restringem o universo a ser pesquisado. Para se estabelecer um objeto em representações sociais, algumas condições devem ser atendidas.

2.3.1 Critérios para a emergência das representações sociais

Os critérios para a emergência das representações sociais representam a base para que se desenvolva a pesquisa das práticas sociais relacionando o sujeito ao objeto da representação. De acordo com Chamon (2002, p.13), foi Serge Moscovici quem estabeleceu as três condições necessárias para que um fenômeno seja objeto de representação social. São elas:

1 - Dispersão da informação: refere-se à informação disponível sobre o objeto. Deve existir uma distância entre a informação utilizável pelos autores sociais e a informação que lhe seria necessária para atingir um ponto de vista do objetivo. A insuficiência gera incerteza e ambigüidade e favorece o aparecimento de um processo de reconstrução social. 2 - Focalização: representa a posição específica do grupo social em relação ao objeto. Isso determina um interesse particular por certos aspectos do objeto e um desinteresse por outros. 3 - Pressão à inferência: o objeto deve levar os atores sociais a reagir e a tomar posição. Essa pressão se manifesta quando os sujeitos, individuais ou coletivos, precisam desenvolver condutas e discursos coerentes sobre um objeto insuficientemente conhecido.

2.3.1.1 A dispersão da informação como critério de representação social

A dispersão da informação, segundo Sá (1998, p.71), representa “a quantidade e a forma das informações sobre o objeto, assim como os meios pelos quais elas se tornam acessíveis aos sujeitos.”

As informações acerca do desempenho profissional equivalem ao conteúdo

estabelecido como expectativa de desempenho. De acordo com Farr (1995, p.46), “somente vale a pena estudar uma representação social se ela estiver relativamente espalhada dentro da cultura em que o estudo é feito.”

As organizações buscam performances próximas da excelência, para isso estabelecem padrões de desempenho. O cenário mutante que contextualiza o ambiente em que as organizações atuam, o dinamismo requerido para fazer frente a este cenário e as situações imprevistas que impõem agilidade na tomada de decisões, tornam os padrões pré-determinados incapazes de acompanharem a velocidade das mudanças.

Resulta que a rigidez no estabelecimento de padrões para o desempenho, ao tempo que clarifica os objetivos, atrofia as decisões e gera contradições com a expectativa de excelência. A insuficiência de informações tempestivas, ou mesmo o questionamento quanto à capacidade da organização em se adaptar às mudanças, geram situações em que os profissionais têm que adotar como padrão de desempenho o que entendem por “bom senso”. Estabelece-se, assim, a dispersão da informação quanto ao desempenho profissional, haja vista a necessidade de reconstruir a interpretação com relação à expectativa de atuação.

Souza Filho (2004, p.113) aponta que a dispersão da informação se estabelece dentro da sociedade quando o conhecimento sobre o objeto é desigualmente distribuído, em grau e qualidade.

Sá (2004, p.27) afirma que “os grupos ou segmentos socioculturais podem variar bastante quanto ao grau e consistência da informação que tenham sobre um dado assunto”. Para este autor, o grau e a consistência da informação se desdobra na atitude do ator social e se origina de sua orientação global, que pode ser

favorável ou desfavorável. A dispersão da informação, nesta abordagem de Sá, surge no bloco da estruturação visualizável do objeto, na unidade e na hierarquização do conhecimento sobre determinado campo de representação.

2.3.1.2 A focalização como critério de representação social

A focalização, segundo Sá (1998, p.71) é “o grau de interesse intrínseco ou circunstancial que o objeto desperta”. A focalização dos profissionais, em relação ao desempenho, denota atitude favorável ou desfavorável em relação à orientação global. Enquanto objeto de representação, o desempenho profissional é uma conduta particular.

Quando o desempenho é dirigido para atender os interesses organizacionais, ocorrem situações em que tais interesses colidem com a visão do profissional. O que não quer dizer que o profissional rechace ou relegue decisões estratégicas da organização. Trata-se da possibilidade de existir divergências de pontos de vista, de opiniões, de visões quanto à necessidade ou desejo de fazer frente a determinada situação, o que gera diferenças no grau e consistência da informação que o corpo social tem sobre dado assunto.

Souza Filho (2004, p.113) trata a focalização sobre o objeto também por engajamento. O engajamento da pessoa, ou grupo, ocorre segundo o interesse por relação social ou por determinado ponto de vista, “não necessariamente consciente”, em relação ao objeto.

2.3.1.3 A pressão à inferência como critério de representação social

A pressão à inferência, para Sá (1998, p.71), é a necessidade mais ou menos premente do assunto ser conhecido pelo grupo. Em relação à representação social

do desempenho profissional, a representação social se reporta ao interesse dos profissionais em relação ao desempenho que deles é esperado.

Para o autor (2004, p.26), o interesse pelo objeto de pesquisa em representações sociais envolve “questões que ou têm uma relevância bastante imediata para a vida das pessoas ou têm uma atualidade tal que lhes seja socialmente importante estar por dentro.”

Souza Filho (2004, p.112) entende que a pressão à inferência é “exercida pelos grupos junto a seus membros, no sentido de tomar posição ou elaborar um saber informal a respeito do [...] objeto importante para o funcionamento do grupo, para atingir suas metas”.

2.3.2 O propósito das representações sociais

Para compreender o fenômeno das representações sociais, Moscovici (2003, p.53) sugere uma primeira pergunta: por que são criadas as representações? O próprio Moscovici responde: para transformar o não familiar em familiar. O propósito de transformar algo não familiar em familiar é “compreender a inovação mais do que a tradição, uma vida social em construção mais do que uma preestabelecida, [...] uma vez que estamos lidando com conhecimento cujo objetivo é criar realidade” (MOSCOVICI apud SÁ, 2004, p 36).

De acordo com Oliveira e Werba (1998, p.108), tornar o não familiar em familiar contribui para o bem-estar do indivíduo, haja vista a tendência em se rejeitar o estranho e o diferente e em negar novas informações, sensações e percepções que trazem desconforto.

O propósito das representações sociais em “tornar o não familiar em familiar”

é de relevante interesse para o profissional. Posicionar-se em relação ao desempenho é familiarizar-se com uma questão externa ao profissional, ou seja, uma questão não familiar. O conceito e a expectativa da organização sobre o desempenho profissional gera necessidade de compreensão, adaptação e ação, para quem se vincula a um contrato de trabalho.

2.3.3 O universo de manifestação das representações sociais

Para Moscovici (2003, p. 49), o ambiente em que se reproduzem os significados do não familiar e do familiar envolve duas classes de universo de pensamento: o reificado e o consensual.

Conforme Oliveira e Werba (1998, p.108), o universo reificado é o ambiente em que circulam as ciências, a objetividade e as teorizações abstratas. Sá (2004, p.28) afirma que este universo é bastante circunscrito, nele se “produzem e circulam as ciências e o pensamento erudito em geral, com sua objetividade, seu rigor lógico e metodológico, sua teorização abstrata, sua compartimentalização em especialidades e sua estratificação hierárquica.” Neste ambiente, “a sociedade é transformada em um sistema de entidades sólidas, básicas, invariáveis, que são indiferentes à individualidade e não possuem identidade” (MOSCOVICI, 2003, p.50).

De acordo com Oliveira e Werba (1998, p.108), no universo consensual encontram-se as teorias do senso comum, as práticas interativas do dia-a-dia e a produção de representações sociais. Para Sá (2004, p.28), os universos consensuais “correspondem às atividades intelectuais da interação social cotidiana pelas quais são produzidas as representações sociais” em que não se conhecem limites especializados, mas, se obedece a chamada “lógica natural”, que se

manifesta por meio de “mecanismos diferentes de verificação e se mostram menos sensíveis aos requisitos de objetividade do que a sentimentos compartilhados de verossimilhança ou plausibilidade”.

O desempenho profissional, enquanto conceito que se abriga em bases científicas, tem a sua composição associada ao campo de estudo do comportamento organizacional, ao abrigo da teoria da administração. Para Daft (1999, p.8), o objetivo e a responsabilidade dos administradores é “alcançar alto desempenho, isto é, a realização dos objetivos organizacionais por meio do uso de recursos de forma eficiente e eficaz”. A teoria do que gera e motiva o desempenho, assim como os parâmetros estabelecidos para orientá-lo constituem o universo reificado.

O universo consensual se abriga no que a interpretação, o entendimento e as práticas cotidianas dos profissionais identificam como desempenho. A forma como os profissionais representam o desempenho profissional traz à tona uma realidade social que “é criada apenas quando o novo ou não familiar vem a ser incorporado aos universos consensuais. Aí operam os processos pelos quais ele passa a ser familiar, perde a novidade, torna-se socialmente conhecido e real” (SÁ, 2004, p.37). A concepção do desempenho profissional no universo consensual se expressa no anseio dos profissionais em tornar o não-familiar em familiar.

2.3.4 O processo de estruturação das representações sociais

De acordo com Moscovici (2003, p. 60), existem dois mecanismos que formam a estrutura de expressão das representações sociais: a ancoragem e a objetivação. Para Moscovici (2000, p.61), a ancoragem é

[...] um processo que transforma algo estranho e perturbador, que nos intriga, em nosso sistema particular de categorias e o compara com um paradigma de uma categoria que nós pensamos ser

apropriada. [...] Ancorar é, pois, classificar e dar nome a alguma coisa.

Para Jodelet (apud SÁ, 2004, p.37), a

“ancoragem consiste na integração cognitiva do objeto representado, sejam idéias, acontecimentos, pessoas, relações etc (*sic*), a um sistema de pensamento social preexistente e nas transformações implicadas”.

Para Sá (2004, p.38), ancorar é classificar e denominar coisas e, citando Moscovici, afirma que a classificação dá-se

“mediante escolha de um dos paradigmas ou protótipos estocados na nossa memória, com o qual comparamos então o objeto a ser representado e decidimos se ele pode ou não ser incluído na classe em questão”.

A ancoragem reside na função de duplicar uma figura por um sentido, fornecendo um contexto inteligível ao objeto, interpretando-o (SÁ, 2004, p.34). Para Oliveira e Werba (1998, p.109), a ancoragem é o processo de classificação para encaixar o não familiar, comparando-o ao paradigma de uma categoria, e dando-lhe características desta categoria.

Já a objetivação “é o processo pelo qual procuramos tornar concreto, visível, uma realidade. Procuramos aliar um conceito com uma imagem, descobrir a qualidade icônica, material, de uma idéia, ou de algo duvidoso.” (OLIVEIRA e WERBA, 1998, p.109). Com a objetivação o indivíduo transforma o abstrato e o etéreo, que estão figurados apenas na mente, em algo concreto e físico, conectado com a realidade. Ao objetivar, o indivíduo reduz idéias que lhe são estranhas ou novas em imagens familiares, conectadas com a escala de valores pessoais e particulares. Objetivar, para Moscovici (2003, p.61), é “transformar algo abstrato em algo quase concreto, transferir o que está na mente em algo que exista no mundo físico”. Segundo esse autor (2000, p.71), objetivar é

[...] descobrir a qualidade icônica de uma idéia, ou ser impreciso; é reproduzir um conceito em uma imagem. Comparar é já representar, encher o que está naturalmente vazio, com substância.

A objetivação do desempenho profissional recai na forma como o conjunto de atores sociais materializa o objeto abstrato ou duplica um sentido por uma figura (SÁ, 2004, p.34). A identificação da objetivação está na interpretação de como os profissionais investigados vêem o desempenho, como objetivam as situações em que o desempenho se revela, como materializam o desempenho em formas, atitudes e situações concretas.

Com base nos conceitos da ancoragem e objetivação, constata-se que representar socialmente não é simplesmente reproduzir algo, repetindo com inércia sensitiva a mesma imagem ou situação. A representação reconstitui e modifica o conteúdo, concedendo aspecto novo e diverso do paradigma. Para Moscovici (SÁ, 2004, p. 33), a comunicação entre o conceito e a percepção tem o condão de transformar a situação ou objeto em um novo produto com substância concreta comum.

Ancoragem e objetivação são, pois, maneiras de lidar com a memória. A primeira mantém a memória em movimento e a memória é dirigida para dentro, está sempre colocando e tirando objetos, pessoas e acontecimentos, que ela classifica de acordo com um tipo e os rotula com um nome. A segunda, sendo mais ou menos direcionada para fora (para outros), tira daí conceitos e imagens para juntá-los e reproduzi-los no mundo exterior, para fazer as coisas conhecidas a partir do que já é conhecido (MOSCOVICI, 2000, p. 78).

2.3.5 As condições para produção das representações sociais

As condições para produção das representações sociais “volta-se à compreensão da elaboração e transformação das representações sob a força das determinações sociais, ou à compreensão do funcionamento e eficácia das

representações na interação social” (SPINK, 2004, p.91).

Spink (2004, p.89) afirma que “é necessário entender, sempre, como o pensamento individual se enraíza no social (remetendo, portanto, às condições de sua produção) e como um e outro se modificam mutuamente”. Este entendimento faz as representações sociais de um indivíduo serem o primeiro estágio para as mudanças.

A obtenção de dados para entender como o pensamento individual se enraíza no social, e, de acordo com Spink (2004, p.100), permite técnicas verbais, técnicas não-verbais e observação. As técnicas verbais implicam em “entrevistas abertas conduzidas a partir de um roteiro mínimo”. Esta técnica é a mais comumente empregada e possibilita obter sinais e expressões que complementam as palavras. As técnicas não-verbais são menos flexíveis, de acordo com Spink (2004, p.100), mas, apesar de serem restritas, viabilizam pesquisas quando utilizadas grandes amostras. A associação livre, a partir de determinado número de palavras chaves que estimulam a associação do entrevistado, se presta à análise de conteúdo e à busca das ilações do entrevistado. A observação implica no acompanhamento sistemático de comportamentos e situações por meio de métodos analíticos.

Estas técnicas são aplicáveis em ambientes profissionais onde se verifica o desempenho e abordam o conteúdo das falas, a expressão por associação e a análise da dimensão do desempenho, ofertando material para análise de conteúdo.

2.3.6 O produto das representações sociais

De acordo com Spink (2004, p. 90), “enquanto produto, as representações sociais emergem como pensamento constituído ou campo estruturado”. O produto

surge na forma de informações, imagens, opiniões, crenças. Para Jodelet (2001, p.21), “as representações sociais são fenômenos complexos sempre ativados e em ação na vida social”.

Para Moscovici (2003, p.48), as representações sociais “corporificam idéias” para as transformar em experiências coletivas à medida que estas idéias tomam corpo. Para ele, as representações sociais transformam interações em comportamento, pois ao se “inteirar” o indivíduo atua, age e se posiciona ante o seu estado de entendimento. Quando o indivíduo atua, age e posiciona o seu estado de entendimento, ele está “mudando” o mundo, a seu modo.

Segundo Oliveira e Werba (1998, p.105), as representações sociais, “por serem dinâmicas, levam os indivíduos a produzir comportamentos e interações com o meio, ações que, sem dúvida, modificam os dois”.

O produto final das representações sociais constitui “imagens”. SÁ (2004, p. 41) menciona a defesa que Moscovici faz para valorizar a formação de imagens enquanto expressão de uma realidade:

“Se as imagens existem, se elas são essenciais para a comunicação e compreensão sociais, [...] por uma espécie de imperativo lógico, [...] se tornam elementos de realidade mais do que elementos de pensamento”.

As representações sociais do desempenho profissional se apresentam, assim, como fenômenos complexos, deduzidos de elementos cognitivos, normativos, dos valores, atitudes e opiniões do conjunto de atores sociais abordados. Tais elementos, conforme Jodelet (2001, p21), devem ser organizados sob a aparência de um saber que diz algo com respeito ao estado da realidade.

A teoria das representações sociais oferece para o estudo do desempenho

profissional a “capacidade de descrever, mostrar uma realidade, um fenômeno que existe, do qual muitas vezes não nos damos conta, mas que possui grande poder mobilizador e explicativo” (OLIVEIRA e WERBA, 1998, p. 107). O produto da representação social do desempenho profissional constitui a compreensão dos profissionais em relação à expectativa da organização sobre o desempenho.

A concepção de representação social, de acordo com Kanaane (1999, p.96),

“vem sendo ampliada, à medida que tem havido, por parte das ciências e, em específico, da própria administração, a preocupação em captar as expectativas, os sentimentos e perspectivas que os colaboradores possuem sobre a realidade organizacional.”

3 PROPOSIÇÃO

O espaço de análise no qual recai a investigação é o universo das representações sociais de gerentes operacionais de uma organização que emprega o *BSC* como sistema de gerenciamento da estratégia.

Os sujeitos da pesquisa são gestores da rede de filiais localizadas no município de São José dos Campos, estado de São Paulo, de uma organização que possui unidades em todo país e no exterior. São seis as unidades que atendem o mercado de varejo na localidade de São José dos Campos.

Os gestores das filiais são mandatários da organização, mediante procuração pública concedida pela superior administração da organização. Os executivos respondem pelo atendimento aos clientes, representam a organização perante o poder público e gerenciam o desempenho dos recursos humanos.

A organização estratifica a estrutura funcional em níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico está a superior administração, a diretoria e unidades responsáveis pelo desenvolvimento de produtos. Nas unidades táticas estão superintendências estaduais e regionais e órgãos de apoio e infra-estrutura para os negócios. Nas unidades operacionais encontram-se as filiais que executam a estratégia, operacionalizam os negócios, realizam a distribuição dos produtos e serviços e são a face visível da instituição perante o mercado.

O organograma das filiais, em regra e de acordo com seu tamanho, apresenta os seguintes níveis hierárquicos: administração (gestores, gerentes ou executivos), assessoramento (supervisores, assessores, assistentes, auxiliares) e execução (escriturários, atendentes).

A opção por identificar as representações sociais dos gerentes da rede de filiais se prende ao fato de situarem-se no organograma da organização em uma posição em que não elaboram a estratégia, nem definem orçamentos e metas, mas são responsáveis pelo seu comando e execução. Possuem equipes de trabalho, para os quais devem comunicar e compartilhar as estratégias, executando-as, tanto com relação aos clientes, quanto aos funcionários e comunidade. São, também, responsáveis pelo desempenho da unidade, e são avaliados pela execução prática da estratégia.

Este grupo de profissionais passa a representar o conjunto de atores sociais para efeitos deste estudo. Mediante entrevista e coleta de informações junto a estes profissionais foi pesquisado o significado do desempenho profissional e como o percebem no contexto organizacional que atuam.

Conhecer como executivos de uma organização percebem o direcionamento dado para o desempenho profissional com o *BSC* é conhecer como estes profissionais percebem a estratégia da organização e como delineiam comportamentos para executá-la.

3.1 Problema de pesquisa

Da forma como foram conceituadas, as representações sociais se prestam para elaborar estudos que buscam compreender a interpretação, feita por indivíduos, a respeito da função que ocupam e o papel que desempenham. A partir da formulação que fazem do desempenho ante uma ferramenta gerencial criada para orientar a estratégia da organização, e que, por conseguinte, também direciona o desempenho profissional, seria possível conhecer fatores que induzem o

desempenho, analisar reações que advém do contexto e avaliar aspectos que afetam a realização dos propósitos organizacionais na prática.

O desempenho profissional está associado a um “fazer acontecer” que embute uma carga de expectativas. Dentre as expectativas, está o desejo pelo justo reconhecimento em razão do esforço despendido e pela performance apresentada. Performance que, para ser reconhecida, deve estar em consonância com as diretrizes, rumos e planos adotados pela organização pela qual foi contratado.

Kanaane (1999, p. 92) afirma:

A percepção do trabalhador poderá sofrer limitações oriundas do contexto organizacional, o que altera a visão específica que este pode manifestar e restringe seu desempenho. Quando o trabalhador identifica que o papel a ser desempenhado fundamenta sua ação de forma ampla e coerente, tende a agir de maneira compatível com as expectativas; entretanto, caso ocorra o contrário, seu desempenho estará em dissonância quanto ao que dele se espera.

As questões que se busca explicar por meio das representações sociais do desempenho profissional são: a) como o grupo social pesquisado percebe a relação entre o desempenho profissional e a ferramenta adotada pela organização para orientar a estratégia; b) como este grupo associa o desempenho com a estratégia da organização; e c) como identifica o emprego da ferramenta para visibilidade e reconhecimento ao desempenho.

Para que tais questões possam se estabelecer como objeto de pesquisa à luz das representações sociais, algumas condições devem ser atendidas. Moscovici

pesquisados sob o escopo das representações sociais tem merecido a atenção de diversos pesquisadores. Para evitar a quimera das pseudo-representações, Sá (1998, p. 47) apóia-se em Moscovici para informar “das condições que afetam a emergência ou não da representação social de um dado objeto em um determinado conjunto social” e destaca a dispersão da informação, a focalização e a pressão à inferência como condições essenciais para se estabelecer um objeto de pesquisa em representações sociais.

As representações sociais do desempenho profissional, ante o BSC, se apresentam, nesta pesquisa, como uma informação dispersa para os gerentes operacionais, tanto pela distância existente entre estes executivos que executam a estratégia e aqueles que a formularam no plano diretivo, como, também, pelo entendimento das perspectivas delineadas no *BSC* e a amplitude que passam a preencher o imaginário destes executivos que se localizam na linha de frente da organização.

A título de exemplo, pode ser citada a perspectiva clientes, em que se delinea o seu índice de satisfação. O que significa a satisfação dos clientes? Uma manifestação para uma pesquisa, índices de freqüência no uso dos serviços, quantidade de produtos consumidos, percentual de clientes ativos, a margem de contribuição obtida em negócios? Enfim, frente a tantas possibilidades, como os profissionais reproduzem a satisfação dos clientes para efeito do desempenho profissional?

A dispersão da informação do desempenho profissional ante o BSC pode ensejar questionamentos (e deve), afinal, um dos objetivos do *BSC* não é alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia? Se há possibilidade da compreensão

da estratégia estar dissociada da compreensão do desempenho profissional adequado, há dispersão da informação. Seria este um problema na estruturação do *BSC*, ou um problema na comunicação operacional, ou um problema quanto aos fins para o qual está sendo utilizado o sistema de gerenciamento da estratégia? Neste último caso haveria uma dispersão entre os objetivos estratégicos e os objetivos pessoais. Diante de tantos questionamentos, opta-se por investigar. Para se saber se há dispersão da informação na representação social, deve se levantar informações e investigá-las à luz da metodologia da própria teoria da representação social.

O grupo social pesquisado, constituído de gerentes operacionais de uma organização que utiliza o *BSC* como sistema de gerenciamento da estratégia, parece ter posições específicas em relação ao objeto da pesquisa. O desempenho profissional, no contexto do *BSC*, responde aos interesses profissionais deste grupo de executivos, projeta-os perante a organização e projeta a própria organização. Tais aspectos, que projetam os profissionais perante a organização, coincidem com os objetivos de longo prazo delineados no *BSC* para a organização? O interesse do grupo social em executar um desempenho adequado depende diretamente do grau de conhecimento que tem da estratégia da organização, do grau de interesse pessoal que tem em relação as evidências da performance, o que pode determinar interesse diferenciado por tais aspectos.

O grupo social pesquisado é diretamente afetado pelo objeto de representação. O desempenho profissional, enquanto objeto de avaliação, é aferido pelo demonstrativo do placar de desempenho articulado no *BSC*. O sistema de gerenciamento da estratégia tem o poder de demonstrar o desempenho profissional

dos executivos envolvidos, de maneira que tais executivos desenvolvem condutas (ou deveriam desenvolvê-las) coerentes com o direcionamento estratégico da organização, sob pena de serem mal avaliados. O conhecimento suficiente ou insuficiente do *BSC*, ou do desempenho exigido perante a ferramenta, poderia decorrer de outras motivações que não o insuficiente conhecimento. Neste caso, que motivações seriam estas? Qual seria, então, o desempenho adequado? Mais uma vez, como saber disto senão investigar?

Quais representações sociais do desempenho profissional, os gestores operacionais elaboram quando influenciados pelo *BSC*? Ou seja, que pensamentos são reproduzidos e comunicados por executivos que gerenciam unidades operacionais de uma organização que utiliza o *BSC* para dirigir sua estratégia corporativa, quando refletem: (1) o que é desempenho profissional; 2) como se sentem em relação às expectativas de desempenho; 3) a associação que fazem do desempenho com a ferramenta do *BSC* quanto a missão e a visão da organização; 4) a expectativa no curto prazo com resultados no longo prazo; e 5) reconhecimento associado ao desempenho.

3.2 Hipótese do trabalho

O *BSC* gera elementos capazes de influenciar o comportamento gerencial de tal forma que os gestores atribuem a esta ferramenta estratégica sentidos e significados voltados especialmente para a forma com que a organização reconhece o desempenho.

Os sentidos e significados que os executivos dão para um placar de desempenho balanceado dizem respeito ao peso e ao grau de importância que a

empresa dá para cada perspectiva e seus indicadores de desempenho, e associam a importância ao reconhecimento que a organização faz ao desempenho.

Estas inferências resultam da constatação de que a postura gerencial é influenciada quando executivos são estimulados a desenvolverem uma gestão em que o desempenho é mensurado.

Os reflexos que resultam da relação entre o desempenho gerencial, variável influenciada, e a ferramenta de avaliação, variável influenciadora, repercutem tanto para a organização, que se beneficia de uma performance funcional dirigida de acordo com os objetivos organizacionais, como para o profissional, que se qualifica perante a estrutura organizacional e o mercado de trabalho.

Há necessidade, portanto, das perspectivas do *BSC* e dos fatores que embasam os critérios de reconhecimento serem coerentes com a missão da organização. As perspectivas e desempenhos esperados devem ser adequadamente propostos a fim de não prejudicar os propósitos de longo prazo da organização.

4 METODOLOGIA

O estudo das representações sociais do desempenho profissional em um contexto organizacional gerido com o *BSC* foi realizado mediante pesquisa exploratória com um grupo de gerentes operacionais. O espaço de análise teve, como local de estudo, um ambiente particularizado, no qual o *BSC* serve como sistema de gerenciamento da estratégia corporativa e da gestão do desempenho profissional.

As questões que envolvem a influência do *BSC* no desempenho profissional foram abordadas com base nas representações sociais que profissionais pertencentes ao quadro de funcionários da organização “*in casu*” expuseram.

Foi realizada pesquisa de caráter exploratório para obter comentários, identificar percepções, associar idéias e analisar críticas que derivaram na abordagem do tema proposto.

Uma vez definido o problema a ser estudado e as populações pertinentes, há que se decidir qual aspecto de representação social será investigado para, em seguida, elaborar o instrumento e/ou procedimento de pesquisa (SOUZA FILHO, 2004, p 118).

A pesquisa exploratória com estudo de caso qualitativo único também se mostra adequado para pesquisas com este teor de empirismo. Para Diniz (1999, p.46), “[...] o estudo de caso é usado quando se deseja analisar situações concretas, nas suas particularidades”.

Por sua natureza heurística, o estudo de caso é exploratório e tem como principal utilidade a possibilidade de apreensão do problema nos seus diferentes traços, inquirindo o pensamento lógico e estimulando a experiência intelectual. Sua importância também está no fato de não fazer do conhecimento descritivo alvo essencial, mas de promover a ruptura do senso comum, através de um processo de compreensão dos elementos mais significativos, investigados com profundidade (DINIZ, 1999, p. 46).

O estudo de caso é útil para contextualizar o ambiente (situação concreta) em que os profissionais envolvidos atuam. De acordo com Martinelli (1999, p.22), não se deve desconectar o sujeito da sua estrutura, e sim “[...] entender os fatos, a partir da interpretação que faz dos mesmos em sua vivência cotidiana”.

Para trazer à tona os significados do desempenho profissional foram realizadas entrevistas com os sujeitos da pesquisa. A análise do substrato do pensamento desses sujeitos permitiu interpretar em que nível o *BSC*, uma ferramenta desenvolvida para disseminar e orientar ações estratégicas, influencia o desempenho profissional de gestores em uma organização.

Neste sentido ocorreram a investigação das representações sociais dos profissionais em relação ao desempenho profissional, e a análise da contextualização do desempenho no ambiente orientado com o *BSC*. As representações sociais são a expressão dos significados com que a situação se apresenta para os profissionais; expressões que, nesta perspectiva, somente são passíveis de serem extraídas de forma qualitativa.

4.1 Técnica de pesquisa

A pesquisa foi empreendida mediante entrevistas com nove gerentes operacionais. A opção por esta técnica advém da necessidade de

[...] compreender os significados que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não são antecipadamente estruturados pelas suposições do pesquisador (EASTERBY-SMITH, 1999, p. 73).

O próprio pesquisador assumiu o papel de entrevistador. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, envolvendo contato direto entre entrevistador e entrevistados. A natureza qualitativa da pesquisa exige este contato “entre-vista”

porque dele surge a oportunidade para identificar expressões e conteúdos que merecem maior detalhamento em razão e no interesse da pesquisa.

De acordo com Spink (2004, p. 100), a técnica verbal é a forma mais comum de acessar as representações sociais:

O acervo de pesquisas já existente permite traçar algumas comparações entre as técnicas verbais empregadas por diferentes pesquisadores. Há, sem dúvida alguma, uma nítida preferência pelo emprego de entrevistas abertas conduzidas a partir de um roteiro mínimo. Dar voz ao entrevistado, evitando impor as pré-concepções e categorias do pesquisador, permite eliciar um rico material, especialmente quando este é referido às práticas sociais relevantes ao objeto da investigação e às condições de produção das representações em pauta.

As representações sociais podem se expressar por meio de palavras, silêncios, gestos e sinais. A realização de entrevista agrega o aspecto qualitativo justamente porque permite interpretar e revelar tais situações. De acordo com Burgess (apud EASTERBY-SMITH, 1991, p.73), as pesquisas qualitativas se prestam para entender:

[...] como as pessoas constroem o significado e a significância das suas situações [...] da [...] complexa estrutura pessoal de crenças e valores, os quais elas desenvolveram ao longo de suas vidas para ajudar a explicar e prever eventos no mundo delas.

As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro semi-estruturado para orientar os trabalhos e reduzir a possibilidade de omissão de alguma abordagem importante para a pesquisa.

A aplicação de entrevista minimamente estruturada se mostra adequada por entender-se que é necessário atuar de modo colaborativo com o entrevistado para se ter certeza de sua compreensão a respeito do assunto. Como sugere Easterby-Smith (1999, p. 74), a preparação da entrevista ensejou a elaboração de perguntas amplas para explorar detalhes e abordar aspectos não originalmente topificados pelo

pesquisador. Para atingir este objetivo as perguntas foram parcialmente estruturadas, permitindo que os entrevistados elaborassem seus conceitos e aprofundassem seu entendimento.

A pré-concepção das perguntas não se deve à necessidade de reter o discurso do entrevistado ao tema proposto, e, sim, orientar o roteiro do assunto. A participação do pesquisador não pode desvirtuar o propósito da pesquisa. De acordo com Martinelli (1999, p.25), “[...] a pesquisa qualitativa é, de modo geral, participante, nós também somos sujeitos da pesquisa [...]”, pois, ainda de acordo com a mesma autora, dificilmente se constrói um clima de diálogo, se não for expressa pelo pesquisador a sua condição de sujeito. Esta inferência diz respeito à forma de contato, e não ao conteúdo.

As medidas para minimizar a realização de perguntas que induzissem direcionamento às respostas foram tomadas com a submissão do assunto à orientação acadêmica do projeto. As entrevistas foram conduzidas na forma de diálogo. A interpretação das respostas foi feita com zelo, pela isenção, buscando esclarecer adequadamente o real ponto de vista do entrevistado.

Inicialmente foram agendados, com cada entrevistado, o local e horário para a realização da entrevista. Nessa oportunidade os entrevistados foram contatados por telefone para sensibilização da importância de sua participação e da relevância de suas respostas. Foi explicado o teor do assunto, a forma de condução, a liberdade de escolha para participar, a preservação do sigilo de dados pessoais e a intenção de, eventualmente, transcrever literalmente as informações prestadas sem, todavia, revelar a fonte.

O local e horário das entrevistas reuniam condições adequadas para que se

realizassem sem interrupções. O ambiente foi acessível aos entrevistados para que se sentissem confortáveis, reunindo, assim, as condições ideais para obter total concentração aos temas abordados.

Nos locais e horários agendados foram fornecidas explicações introdutórias a respeito do propósito científico da pesquisa, explicações em relação à metodologia empregada, e mostrada a autorização da empresa para realizar a pesquisa.

Na oportunidade, foi colhida autorização formal para uso científico das declarações prestadas e foi assegurada a preservação do sigilo da identificação do nome e dados pessoais.

As nove entrevistas foram feitas com contato direto. Os conteúdos foram gravados eletronicamente a fim de que não se perdessem detalhes do pronunciamento do entrevistado. O tempo médio de duração de cada entrevista foi de 40 minutos.

Concluídas as entrevistas, o teor foi decodificado e a transcrição foi feita para que as informações pudessem ser interpretadas e catalogadas.

4.1.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento para coleta de dados seguiu o roteiro pré-elaborado para orientar a entrevista e para avaliá-lo foram realizados testes com dois executivos da empresa. Os executivos que participaram do teste ocupam cargo no mesmo nível hierárquico do público-alvo da pesquisa, porém atuam em unidades fora da região geográfica delimitada. O ambiente, a formatação e o roteiro da entrevista-piloto procuraram reproduzir as mesmas condições das entrevistas definitivas.

Cada teste durou em média 40 minutos. Os testes foram gravados

eletronicamente com o consentimento dos executivos, quando foi esclarecido que se tratava de uma simulação, com o propósito único de testar o roteiro pré-elaborado. O conteúdo do diálogo não foi utilizado na pesquisa.

Os entrevistados demonstraram sentir-se perfeitamente à vontade quanto ao local da entrevista, quanto ao fato de estar sendo gravada e expressaram-se com espontaneidade e desenvoltura. As simulações transcorreram na forma de diálogo e ensejaram troca intensa de idéias sobre o entendimento e o posicionamento dos entrevistados a respeito do assunto.

As simulações permitiram reconhecer a necessidade de reestruturar o roteiro da entrevista em alguns aspectos, rever a forma de perguntar, e reordenar a seqüência das perguntas. A simulação, com dois entrevistados, permitiu verificar que as mesmas perguntas podem ter interpretações diversas, havendo a necessidade de torná-las mais objetivas e intervir para clarificá-las, caso o entrevistado evidenciasse que teve entendimento diverso do objetivo da pergunta.

A ocorrência de interpretação diversa do objetivo original da pergunta pode ser considerada normal, uma vez que perguntas abertas oportunizam uma exposição mais abrangente. As simulações foram úteis para “ensaiar” a habilidade de ouvir, pois interpretações diversas daquela que propunha a pergunta pode ensejar respostas úteis para novos enfoques. Nas entrevistas definitivas houve repetição do fato, ensejando o mesmo posicionamento do entrevistador, e permitindo aproveitar, em parte, o conteúdo e descartar as declarações que não se adequavam ao propósito da pesquisa. Nestas ocorrências, as questões foram reformuladas para que se obtivesse a real interpretação da pergunta original.

Os dois executivos que responderam à simulação desconheciam o termo

“BSC”, mas ambos estavam familiarizados com o termo “Placar de Desempenho Profissional” e a sigla “GDP”, que significa Gestão do Desempenho Profissional. Isto é compreensível, porque a empresa em que atuam utiliza estas expressões para identificar, junto ao corpo funcional, o modelo de *BSC* adotado. Já nas entrevistas definitivas percebeu-se que o termo *BSC* era dominado, ou associado ao placar de desempenho, com naturalidade.

O roteiro da entrevista definitiva foi reelaborado para contemplar (1) a interpretação a respeito do conceito de desempenho profissional a partir de uma pergunta mais aberta e ampla para que o entrevistado tivesse maior liberdade para expor seu entendimento; (2) o conhecimento a cerca do *BSC* e suas perspectivas, (3) as representações do desempenho profissional e a postura gerencial em relação ao sistema de gestão da estratégia adotado pela organização; e (4) a percepção em relação à conexão do *BSC* como forma de reconhecimento do desempenho.

A pergunta inicial da entrevista consistiu na exposição do entendimento do entrevistado a respeito do desempenho profissional. A partir da resposta do entrevistado derivaram as demais perguntas, cujo roteiro básico encontra-se no Apêndice A.

4.2 População-alvo

A população na qual foi aplicada a pesquisa constituiu-se do corpo de gestores que administram as filiais de uma organização de relevância nacional, localizadas na cidade de São José dos Campos, Estado de São Paulo. A população entrevistada se compôs dos cinco primeiros gestores da rede de filiais da organização e quatro subgerentes, e permitiu obter um nível de generalização em relação a como os gestores desta organização, orientada para a estratégia,

analisam, refletem e verbalizam a cerca do desempenho profissional ante a influência da ferramenta do *BSC*. Para se saber o que esta ferramenta significa para os gestores, foi necessário apreender as opiniões dos envolvidos a respeito do assunto, e nelas identificar a capacidade de direção do *BSC*.

Os executivos exercem cargos gerenciais e representam a instituição perante seus clientes, em funções de chefia e liderança, com ascendência hierárquica sobre equipes de funcionários, atuam com poder delegado por meio de procuração da alta diretoria da empresa e representam a organização perante a sociedade e o poder público.

Na apresentação dos resultados, quando necessário se reportar às manifestações dos entrevistados, recorreu-se à identificação dos sujeitos pelos códigos: GG1, GG2, GG3, GG4, GG5 para os cinco gerentes gerais, e SG1, SG2, SG3, SG4 para os quatro sub gerentes.

Este grupamento de funcionários, de nível administrativo, ocupa o primeiro e o segundo posto na hierarquia de cada unidade operacional em que atuam e a avaliação do seu desempenho profissional deriva, principalmente, do resultado da unidade em todas as perspectivas adotadas no *BSC* da empresa. A organização em pauta estratifica sua estrutura organizacional em níveis hierárquicos: estratégico, executivo e operacional. Nos respectivos níveis organizacionais, as funções e cargos são estratificados por grupamento de atuação: administrativo, gerencial, assessoramento e execução.

Os profissionais entrevistados estão localizados no agrupamento de administração da área operacional. A opção por estudar as representações sociais deste grupamento decorre do interesse em identificar se o conhecimento e o

aprendizado estratégico estão sendo operacionalizados na linha de frente da empresa.

As unidades onde os entrevistados atuam estão vinculadas à Superintendência Regional, localizada na cidade de São José dos Campos, que possui sob sua jurisdição outras 30 filiais, localizadas em outras cidades da região denominada Vale do Paraíba paulista. O universo de gestores da organização que atuam em todo Brasil é de cerca de 4.000 executivos. Enquanto amostra quantitativa da organização como um todo, o universo pesquisado não é representativo, dado que a abordagem da pesquisa é qualitativa e se optou por sua regionalização. Nesta condição, o conjunto de entrevistados deixa de ser amostra e se torna o universo da pesquisa.

A autorização para realizar a pesquisa de campo e aproveitar seu conteúdo foi fornecida pela Superintendência Regional da instituição, responsável pela atuação da organização na localidade de abrangência da pesquisa. Todavia, se optou por suprimir a identificação da organização, na expectativa de contribuir com a espontaneidade na obtenção das informações que subsidiam a análise de conteúdo.

De acordo com Martinelli (1999, p.23), em pesquisas qualitativas não se procura medidas estatísticas, e sim a aproximação dos significados e vivências. O interesse não recai em um grande número de sujeitos, mas é preciso aprofundar o conhecimento em relação ao sujeito com o qual está se dialogando. “O importante (...) não é o número de pessoas que vai prestar a informação, mas o significado que esses sujeitos têm em função do que estamos buscando com a pesquisa” (MARTINELLI, 1999, p.24).

4.3 Análise dos dados

Os dados obtidos foram analisados e interpretados considerando o conteúdo obtido nas entrevistas. Os conceitos, observações e inferências manifestadas pelos entrevistados geraram massa crítica que delineia a conclusão da pesquisa.

As entrevistas se orientaram pelas perguntas constantes do Apêndice A, abrangendo tópicos acerca do *BSC* e sua influência em relação ao desempenho gerencial, buscando a percepção dos entrevistados sobre:

profissional;

d) a percepção em relação à conexão do *BSC* como forma de reconhecimento do desempenho: (1) conseguem perceber no *BSC* uma forma de reconhecimento ao desempenho profissional

De acordo com Bardin (1977, p. 115), a análise qualitativa “[...] é válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais”. Neste sentido, a análise qualitativa requer exercício interpretativo para buscar a exata compreensão da mensagem que o entrevistado está pretendendo externar, exaurindo o sentido do discurso. Na análise qualitativa, o que interessa, portanto, é a “[...] inferência – sempre que é realizada - ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc [sic]), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual” (BARDIN, 1977, p.116).

4.3.1 – Análise de conteúdo

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada de acordo com o procedimento sugerido por Souza Filho (2004, p.122):

[...] os dados são reunidos, primeiramente, segundo um significado comum de primeira ordem (dados brutos), e, em seguida, em torno de categorias de análise relativas, seja a problemática de pesquisa, seja um quadro hipotético e/ou teórico com o qual se pretende organizar aqueles dados.

Regras técnicas como homogeneidade, exclusão mútua, pertinência e objetividade foram observadas. Tais regras, inferidas por Souza Filho (2004,p.124), remetem à identificação de homogeneidade nas categorias de referência, dos mesmos princípios e dos aspectos de abordagem similar. A exclusão mútua ocorre quando um sistema de categorias supra-ordena os de outra ordem subsumida. A

pertinência é o grau de adaptação entre o material simbólico analisado e a problemática da pesquisa e seu quadro hipotético e/ou teórico de representações sociais. A objetividade consiste na fidedignidade da análise.

Com este sentido de orientação foi seguido o seguinte roteiro: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento e a interpretação dos dados.

A pré-análise consistiu na leitura vertical de cada entrevista, que refletiu a representação individual; na leitura horizontal, que proporcionou a comparação das entrevistas; e na leitura flutuante quando foi possível identificar recorrências ao mesmo assunto em partes das entrevistas. A leitura e a oitiva exaustiva das entrevistas proporcionou condições para a catalogação das informações.

Na exploração do material foi aproveitada a nomenclatura observada nos discursos dos entrevistados para agrupar os assuntos que apresentavam unidade de sentido. Foi elaborada uma grade para agrupar as categorias e sub categorias de inferências realizadas pelos entrevistados. Alguns trechos foram agrupados em mais de uma unidade de sentido, pois neste momento não havia pretensão de se fixar títulos ou rótulos. A partir do agrupamento das opiniões ficou perceptível a convergência de algumas abordagens em torno de alguns eixos temáticos.

O tratamento dos dados consistiu na depuração da convergência das opiniões. Novos filtros foram efetuados mediante releitura das entrevistas, o que resultou na existência de estruturas relevantes que demonstraram haver alguns blocos temáticos no corpo dos discursos. A organização de um mapa das representações sociais viabilizou a catalogação das inferências em relação ao desempenho profissional quanto à objetivação.

Na interpretação dos dados, já agrupados pelas regras da homogeneidade,

exclusão mútua, pertinência e objetividade, considerou-se a existência das teorias explicativas em que os discursos poderiam estar ancorados. Esta construção resultou na organização da abordagem das representações sociais do desempenho profissional na forma de estruturas relevantes agrupadas em unidades temáticas. As objetivações dos entrevistados, catalogadas por unidades temáticas, resultou no processo de ancoragem do desempenho profissional.

4.3.2 – Ancoragem e objetivação

Para identificar a ancoragem e a objetivação das representações do desempenho profissional foi elaborado o levantamento das “falas” dos entrevistados. Das repetições e opiniões similares surgiu um quadro demonstrativo que traduz o que os gestores pensam sobre o tema em análise, estruturando um discurso de sujeito coletivo. A construção do discurso contemplou a análise descritiva e a ordenação e o agrupamento das respostas mais freqüentes.

No agrupamento foi utilizada a técnica da ancoragem, ditada por Moscovici (2003, p. 61). Para este autor, ancorar é classificar as coisas e ações. Quando alguém faz uma representação objetiva-a na forma de um conceito; este conceito traduz uma idéia, e esta idéia aloca-se em grupos de categorias.

Para analisar a representação social do desempenho profissional de um conjunto de atores sociais que atuam sob a condução de um *BSC*, é necessário construir uma estrutura analítica para interpretar como o indivíduo “absorve” o objeto ou a situação e como ele “emite” o conteúdo para o mundo exterior. Este processo foi tratado por Moscovici (2000, p.60) como ancoragem e objetivação.

O resultado obtido reproduziu um conjunto de opiniões e constatações que

referendam aproximações e distanciamentos entre o paradig

5 RESULTADOS

Nesta seção constam os resultados do mapeamento das representações do desempenho profissional elaboradas por executivos que atuam em um contexto organizacional regido com o *BSC*.

Inicia-se apresentando o delineamento do perfil sócio-demográfico dos sujeitos entrevistados, para, em seguida, apresentar o mapeamento das representações sociais extraídas dos discursos. As representações sociais foram organizadas em unidades temáticas e estruturas relevantes que foram alcançadas pela leitura flutuante das falas dos entrevistados. A seção se encerra com a apresentação das percepções dos sujeitos entrevistados em relação ao contexto em que atuam, apontando a relação deste contexto com o desempenho profissional.

5.1 Perfil sócio-demográfico

O espaço de análise circunscreveu-se às seis unidades de uma organização de relevância nacional, localizadas no município de São José dos Campos, Estado de São Paulo. Das cinco unidades pesquisadas, uma é gerida por um gerente geral, quatro são geridas por gerente geral e também por um subgerente.

Os executivos entrevistados pertencem ao quadro de funcionários da mesma empresa, cujo ambiente de trabalho é orientado para a execução da estratégia da organização, mediante o uso da ferramenta do *BSC*. Dos nove executivos, cinco desempenham a função de gerente geral e quatro a função de sub gerente (Quadro 4). Os gerentes gerais atuam com poderes delegados pela direção geral da empresa, cuja procuração confere mandato para representar a unidade que gerenciam tanto nos aspectos administrativos como jurídicos. Os sub gerentes,

considerados segundos gestores das unidades; são escolhidos e nomeados pela direção geral da empresa, porém com poder de representação dado por delegação dos gerentes gerais, e assumem a posição destes na ausência do titular.

Situação funcional	Quantidade
Gerente Geral	5
Subgerente	4
Total	9

Quadro 4 - Entrevistados - por situação funcional

No universo pesquisado constatou-se a predominância do gênero masculino, na proporção de dois terços ($2/3$) do total de nove (66,66%). É interessante notar que o gênero feminino é minoria nas funções de gerente e de subgerente. Para três subgerentes do gênero masculino, um é do gênero feminino (Quadro 5).

Gênero	Gerentes	Subgerentes	Total
Masculino	3	3	6
Feminino	2	1	3
Total	5	4	9

Quadro 5 - Entrevistados - por gênero

Quanto ao estado civil, embora não seja critério utilizado pela organização para escolher os gerentes ou subgerentes, verifica-se que há apenas dois solteiros dentre nove entrevistados (22,23%), e os dois são subgerentes (Quadro 6).

Estado civil	Gerentes	Subgerentes	Total
Solteiro	-	2	2
Casado	5	2	7
Divorciado	-	-	-
União estável	-	-	-
Total	5	4	9

Quadro 6 - Entrevistados - por estado civil

Quanto à escolaridade, apenas um dos entrevistados não possui curso superior completo. Entre os demais, um gerente geral e um subgerente possuem curso superior completo; os outros seis entrevistados, concluíram um ou mais cursos em nível de pós-graduação. O único subgerente com ensino médio é do gênero masculino, casado, e com idade superior a cinquenta anos (Quadro 7). A ascensão profissional deste administrador fica limitada em razão da sua idade e escolaridade, pesando a seu favor o tempo de função gerencial. Percebe-se a predominância de administradores com pós-graduação, haja vista que a organização qualifica a educação continuada como fator importante para ascensão profissional.

Escolaridade	Gerentes	Subgerentes	Total
Fundamental	-	-	-
Médio	-	1	1
Superior	1	1	2
Especialização	4	2	6
Mestrado	-	-	-
Total	5	4	9

Quadro 7 - Entrevistados - por escolaridade

A faixa etária dos executivos pesquisados no mês de setembro de 2005, estava compreendida entre trinta anos (30) e cinquenta (50) anos, recém completados, distribuídos conforme Quadro 8.

Faixa etária	Gerentes	Subgerentes	Total
Entre 20 e 29 anos	-	-	-
Entre 30 e 39 anos	1	2	3
Entre 40 e 44 anos	1	1	2
Entre 45 e 49 anos	1	-	1
Acima de 50 anos	2	1	3
Total	5	4	9

Quadro 8 - Entrevistados - por faixa etária

Não foram encontrados administradores com menos de 30 anos. Entre os subgerentes, dois estavam na faixa de 30 anos, o que sinaliza perspectiva de ascensão ao cargo de gerente, e um subgerente com idade superior a 50 anos, cuja possibilidade de ascensão é limitada face à proximidade da aposentadoria.

O tempo de empresa está distribuído de acordo com o Quadro 9. Apenas dois dos nove entrevistados têm menos de vinte anos de vínculo com a organização. O tempo de empresa é relevante para a ascensão profissional, haja vista, ainda, que os dois executivos que têm menos de 20 anos de empresa ainda são subgerentes.

Tempo de empresa	Gerentes	Subgerentes	Total
Até 10 anos	-	-	-
Entre 10 e 15 anos	-	1	1
Entre 16 e 20 anos	-	1	1
Entre 21 e 25 anos	3	1	4
Entre 25 e 30 anos	2	-	2
Acima de 30 anos	-	1	1
Total	5	4	9

Quadro 9 - Entrevistados - por tempo de empresa

A experiência gerencial dos entrevistados, na forma do tempo de serviço em cargos de administração, se apresenta conforme Quadro 10.

Tempo de gerência	Gerentes	Subgerentes	Total
Até 1 ano	-	-	-
Entre 1 e 3 anos	-	1	1
Entre 3 e 5 anos	-	2	2
Entre 5 e 10 anos	4	-	4
Entre 11 e 15 anos	1	1	2
Acima de 15 anos	-	-	-
Total	5	4	9

Quadro 10 - Entrevistados - por tempo de gerência

No Quadro 10 se observa que seis, dos nove entrevistados, ocupam o cargo de administrador há mais de cinco anos. Dos que têm menos de cinco anos no cargo de administrador três são subgerentes, o que indica que o tempo de empresa e a experiência no cargo são fatores relevantes para a ascensão profissional.

Os entrevistados fazem parte do quadro de carreira da organização em cujo plano de cargos e salários os gerentes auferem renda superior a dos subgerentes. A diferença apontada no Quadro 11, em que um subgerente tem renda superior a quatro gerentes, decorre da condição da renda do cônjuge deste entrevistado ser superior a diferença salarial entre gerentes e subgerentes. A renda mensal de gerentes difere entre um e outro apenas em razão da complexidade da unidade que gerenciam. Tal diferença, entretanto, os mantém na faixa entre R\$ 5.000 e R\$ 8.000 mensais. A diferença mais significativa se deve ao acréscimo da renda familiar em função da remuneração do cônjuge.

Renda familiar mensal	Gerentes	Subgerentes	Total
Até R\$ 3.000	-	-	-
Entre R\$ 3.000 e R\$ 5.000	-	-	-
Entre R\$ 5.000 e R\$ 8.000	2	3	5
Entre R\$ 8.000 e R\$ 10.000	2	-	2
Acima de R\$ 10.000	1	1	2
Total	5	4	9

Quadro 11 - Entrevistados - por renda familiar

Como síntese do perfil sócio demográfico do público alvo, tem-se que, entre os cinco gerentes, três são do gênero masculino e dois do feminino. Dentre os gerentes do gênero masculino um tem curso superior, idade entre 30 e 39 anos, e dois com especialização, com faixa etária entre 40 e 44 anos e um acima de 50 anos. Dentre as gerentes do gênero feminino, há duas com especialização, estando

uma entre 40 e 44 anos e uma acima de 50 anos. Entre os subgerentes, três são do gênero masculino e uma do gênero feminino. Dentre os subgerentes do gênero masculino, um possui curso superior, é casado, encontra-se na faixa etária de 40 e 44 anos e está na empresa entre 16 e 20 anos; o outro possui especialização, é solteiro e encontra-se na faixa etária de 30 e 39 anos, e está na empresa entre 21 e 25 anos; e o outro subgerente possui nível médio, é casado e com idade superior a 50 anos e está na empresa há mais de 30 anos. A subgerente do gênero feminino é solteira, com idade entre 30 e 39 anos, curso superior completo e está na empresa entre 16 e 20 anos.

Cargo	Gerentes												Subgerentes												T			
	Masculino						Feminino						Masculino						Feminino									
Estado civil	Casado			Solteiro			Casado			Solteiro			Casado			Solteiro			Casado			Solteiro						
	M	S	E	M	S	E	M	S	E	M	S	E	M	S	E	M	S	E	M	S	E	M	S	E				
30 a 39 anos		1															1								1			3
40 a 44 anos			1											1														2
45 a 49 anos									1																			1
Acima 50 ano			1						1				1															3
Total		1	2						2				1	1				1								1		9

Legenda: M=Nível Médio, N=Nível Superior, E=Especialização

Quadro 12 - Perfil sócio demográfico dos entrevistados

A síntese demonstrada no Quadro 12 evidencia a predominância do gênero masculino, estado civil casado e com pós-graduação, com mais de 21 anos de empresa, há mais de 5 anos exercendo a função gerencial e todos com renda familiar superior a R\$ 5.000. Um terço está com menos de 40 anos, um terço entre 40 e 49 anos e um terço acima de 50 anos. O perfil evidencia um quadro de gerentes maduros, experientes, com elevado nível de escolaridade e com padrão

salarial equivalente à chamada classe média.

5.2 Unidades temáticas e estruturas relevantes

Das falas dos entrevistados foram geradas três unidades temáticas associadas ao desempenho profissional. Duas unidades foram extraídas das referências feitas pelos entrevistados ao desempenho profissional e uma delas contempla o contexto em que os entrevistados atuam, o de uma organização que rege sua estratégia e operações mediante o *BSC* (Quadro 13).

As unidades temáticas surgiram das reiteradas manifestações dos entrevistados em identificar o desempenho profissional, ora como responsabilidade do indivíduo, ora como da organização. A unidade temática que trata do contexto organizacional em que os entrevistados atuam deriva da fala dos entrevistados replicando a influência do ambiente em que atuam.

As unidades temáticas estão codificadas sob a sigla UT, recebendo a seguinte designação:

UT-I - Desempenho profissional e responsabilidade pessoal;

UT-II - Desempenho profissional e responsabilidade organizacional;

UT-III - Desempenho profissional no contexto do *BSC*.

Na UT-I "**Desempenho profissional e responsabilidade pessoal**" foram encontradas três estruturas relevantes:

ER1 - identidade pessoal, na qual se estabelecem as características pessoais referentes aos traços de personalidade, ao perfil e à capacidade do indivíduo;

UNIDADES TEMÁTICAS		ESTRUTURAS RELEVANTES		DESCRIÇÃO	CATEGORIAS
UT I	Desempenho profissional e a responsabilidade pessoal	ER 1.1	Identidade pessoal	Conjunto de características pessoais do indivíduo	Traços de personalidade Perfil Capacidade
		ER 1.2	Comportamento	Suas ações, movimentação, o exercício das atividades	Motivação Atitude Habilidades
		ER 1.3	Metas pessoais	Atendimento das necessidades e realização de projetos	Psicossociais Materiais
UT II	Desempenho profissional e responsabilidade organizacional	ER 2.1	Identidade organizacional	Estrutura disponível como recursos materiais, humanos e sua ambientação	Ambiente Informações e recursos materiais
		ER 2.2	Sistemas de gestão	Conjunto de práticas e ferramentas utilizadas pela organização para dirigir o desempenho	Orientação Instrumentalização Sistemas de controle
		ER 2.3	Resultado organizacional	Focos da organização	Estabelecimento de metas Definição de objetivos
UT III	Desempenho profissional no contexto de uma organização que orienta a gestão com o <i>Balanced Scorecard</i>	ER 3.1	Papel estratégico e sua influência sobre o desempenho		
		ER 3.2	Desempenho profissional ante os stakeholders		
		ER 3.3	Reconhecimento do desempenho profissional		

Quadro 13- Síntese das representações sociais do desempenho profissional num contexto organizacional regido mediante o *Balanced Scorecard*

ER2 - comportamento do indivíduo na organização, revelados pelas ações que ensejam os resultados;

ER3 - metas pessoais, que refletem as expectativas e propósitos que o indivíduo espera realizar com o desempenho.

As condições iminentes à responsabilidade pessoal dizem respeito aos recursos individuais utilizados para atuar; à forma e conduta que são utilizadas como meios para desenvolver as atividades; e aos propósitos pessoais que os indivíduos buscam atingir com o desempenho. A responsabilidade pessoal do desempenho profissional associa os requisitos pessoais e o comportamento individual às metas particulares do indivíduo.

Na UT-II “**Desempenho profissional e responsabilidade organizacional**” foram encontradas três estruturas relevantes:

ER1 - Identidade organizacional;

ER2 - Sistema de gestão;

ER3 - Resultado organizacional.

As condições iminentes à responsabilidade organizacional dizem respeito aos recursos e ao ambiente organizacional disponibilizado para que o desempenho ocorra; aos meios utilizados pela organização para promover o desempenho; e ao resultado que a organização visa com o desempenho dos profissionais que contrata. A dimensão organizacional e os requisitos a ela atribuídos pelos entrevistados para promover o desempenho se associam aos recursos, à gestão e ao resultado que a organização pretende atingir.

Na UT-III “**Desempenho profissional no contexto do BSC**” foram associadas três estruturas relevantes:

ER1 - o papel estratégico e a influência do *BSC* no desempenho profissional;

ER2 - o desempenho profissional frente aos *stakeholders* contemplados no *BSC*;

ER3 - o *BSC* como ferramenta para reconhecer o desempenho;

Os resultados da pesquisa demonstram o pensamento dos executivos pesquisados em relação ao desempenho profissional e como sinalizam aspectos do *BSC*, este enquanto elemento de contextualização, uma vez que os pesquisados atuam em um ambiente condicionado por esta ferramenta de gestão do desempenho.

5.2.1 - Unidade Temática I - Desempenho profissional e responsabilidade pessoal

As referências que os entrevistados fizeram à identidade pessoal, ao comportamento do indivíduo e às suas metas pessoais formam um conjunto de condições e situações que dizem respeito ao “*locus*” interno do indivíduo. Tais condições e situações foram entendidas como de responsabilidade do indivíduo.

As “falas” dos entrevistados que se referiam às condições de caráter pessoal, no sentido de ter, manifestar ou querer desempenhar foram aportadas nesta unidade temática.

A unidade temática “responsabilidade pessoal” surge das características, dos comportamentos e das metas pessoais, em função das quais os entrevistados consideram que os profissionais empregam como fontes ou fatores para desempenhar suas funções. Tal conjunto de atributos, composto das características,

comportamentos e metas pessoais, são intrínsecos ao indivíduo e reúnem elementos que se prestam para serem avaliados, estimulados ou orientados para se obter o melhor desempenho.

A Identidade pessoal, o comportamento na organização e as metas pessoais foram, então, consideradas estruturas relevantes em razão da reiterada incidência nas falas dos entrevistados. Enquanto estruturas, formam o pilar de responsabilidade imanente ao indivíduo sustentando o condicionamento pessoal que gera o desempenho.

A síntese da Unidade Temática I - Desempenho profissional e responsabilidade pessoal está demonstrada no Quadro 14.

UT I - UNIDADE TEMÁTICA I	
Desempenho profissional e responsabilidade pessoal	
Conjunto de condições e situações que constituem as características da identidade do indivíduo, seu comportamento na organização e suas metas pessoais.	
Estruturas relevantes	Categorias
Identidade pessoal	Traços de personalidade
	Perfil
	Capacidade
Comportamento na organização	Motivação
	Atitude
	Habilidade
Metas pessoais	Psicossociais
	Materiais

Quadro 14 - Unidade Temática I - Desempenho profissional e responsabilidade pessoal

As menções dos entrevistados que se reportaram aos traços de personalidade, ao perfil do indivíduo e à sua capacidade foram alocadas como condição primária para o profissional apresentar desempenho. São os pré-requisitos necessários para viabilizar o desempenho, ou condições prévias para desempenhar.

Estas categorias foram alocadas na estrutura relevante “Identidade pessoal”, dado que forma o conjunto de características pessoais do indivíduo, ou seja, o patrimônio incorporado ao profissional enquanto pessoa.

A estrutura relevante adotada como “comportamento na organização” considera as condições que o indivíduo reúne para viabilizar o desempenho. Nesta estrutura relevante foram alocadas referências feitas às condições pessoais que se manifestam na motivação, nas atitudes e na habilidade necessária para um profissional desempenhar, ou seja, a energia que o profissional emprega para mobilizar suas características pessoais no sentido de atingir suas metas pessoais.

Na estrutura relevante denominada “metas pessoais” foram alocadas as manifestações que identificam os propósitos pessoais, assim considerados os fins a que se destina o desempenho; o objetivo que o profissional pretende alcançar com o desempenho de suas funções. As metas pessoais justificam a mobilização de condições que impulsionam as características pessoais. As categorias que emergiram dos objetivos referem-se a propósitos psicossociais e propósitos materiais.

A seguir, cada estrutura relevante passa a ser detalhada e são apresentadas partes das “falas” dos entrevistados que fazem menção às categorias.

5.2.1.1 Estrutura relevante 1.1 - Identidade pessoal

Os discursos que fizeram emergir a identidade pessoal como estrutura relevante referem-se às características individuais do profissional apontadas como um dos pilares que sustentam a responsabilidade pessoal para o desempenho. Ela se ancora em um quadro de referências extraído dos discursos em que surge com

maior destaque o preparo do profissional para o exercício da função. A lista de referências está demonstrada no Quadro 15.

Estrutura Relevante 1.1 - IDENTIDADE PESSOAL		
A identidade pessoal como estrutura relevante da responsabilidade pessoal no desempenho profissional.		
CATEGORIAS		
Traços de personalidade	Perfil	Capacidade
Caráter	Maduro	Adaptação
Curiosidade	Experiência	Aprendizado
Disciplina	Postura	Capacitação
Estabilidade emocional	Vivência	Informação
Maturidade		Qualificação
Responsabilidade		Raciocínio
		Realizador
		Treinamento

Quadro 15 - Estrutura Relevante 1.1 - Identidade pessoal

A identidade pessoal é composta por características pessoais que demonstram o preparo do profissional para desempenhar e compreendem:

a) os traços de personalidade, demonstrados no caráter, na curiosidade, na disciplina, na estabilidade emocional, na maturidade, enquanto consciência, e na responsabilidade no trabalho que desenvolve, gera a base para que surja o interesse comum entre propósitos pessoais e propósitos organizacionais.

Alguns exemplos extraídos dos discursos que remetem às características pessoais do profissional que se reportam à traços de personalidade como fator relevante para o desempenho profissional:

GG2: “[profissional de alto desempenho] seria um funcionário equilibrado, **pessoalmente equilibrado**, [...] e de preferência estar bem em casa, com a família porque isto também vai ajudá-lo a ter um bom desempenho no serviço.”

GG3: “Eu entendo que tem um contrato de trabalho no qual a pessoa tem que dar uma contra prestação ao seu salário. [...] a

*forma em que ela se encontra naquele momento, naquele dia, até a questão do que se passa com ela na casa dela, entre os amigos, se o time dessa pessoa tem uma vitória, melhora o desempenho. **Tudo mais o que acontece na vida** influencia diretamente no seu desempenho, na sua atividade.”*

SG3: *“Eu entendo que o desempenho profissional elenca algumas características do profissional [como] responsabilidade, [...]. [...] dedicação, responsabilidade, vem um pouco do caráter da pessoa. Vai de cada um. A pessoa que tem um bom **caráter**, influencia decisivamente no desempenho profissional dela.”*

b) o perfil demonstrado pela base que o profissional possui para sustentar o desempenho, demonstrado pelo seu amadurecimento, enquanto sujeito que já definiu suas preferências, na experiência, na postura em relação à função em que vai atuar, na vivência em situações anteriores, que compõem a bagagem de conhecimentos que formam um “conteúdo preliminar”, conforme expressão do entrevistado GG1.

Alguns exemplos de discursos que remetem à experiência pessoal do profissional como fator relevante para o desempenho profissional:

GG1: *“... quando um funcionário entra para uma empresa ela tem que estar conhecendo o conteúdo preliminar desse profissional que acabou de contratar. E aí vai ter que ver se esse **perfil** que está sendo contratado está adequado para o mercado que a pessoa vai atuar. [...] .. [se a empresa] não viu que a pessoa não tem perfil, seria um erro muito grande contratar. Então a gente tem que estar contratando um profissional dentro de um **perfil** que a tua empresa precisa porque aí a motivação, a vibração vem naturalmente, obviamente porque vai existir respeito pela liderança.”*

GG2 *“Eu acredito que a gente consiga formar no dia-a-dia, pelas necessidades que a gente tem no dia a dia da empresa, pelas **experiências** que a gente pode comprovar qual a maneira mais eficiente e mais eficaz da gente trabalhar e com isso desenvolver o melhor desempenho de cada funcionário”.*

GG4 *“A visão macro você adquire na medida em que você busca conhecer mais as coisas. Quando você não fica limitado ao seu próprio raciocínio e entendimento. [] Se você vai em busca de conhecer mais sobre aquele assunto, experimentar mais sobre aquele processo, de vivenciar mais, você consegue ter uma visão maior das coisas. Isso é um exercício. Quanto*

*mais você se aprofunda, você vive, você vivencia com outras pessoas [...], quanto mais você escuta as outras pessoas também falarem determinados assuntos, quanto mais você lê, quanto mais você vivencia mesmo as situações eu acho que você consegue automaticamente adquirir mais **experiência**, mais visão.”*

SG1: *“às vezes a gente tem que trabalhar até em equipe para que as pessoas tenham um mesmo **amadurecimento**. Às vezes tem uma pessoa que sabe mais. Aquela pessoa que sabe mais tem que tentar ajudar aquela que sabe menos, e a pessoa que sabe menos [precisa] ser ajudada. [...] Quando a gente faz um projeto de equipe para que ela mantenha o mesmo desempenho profissional, é interessante que a gente tente fazer essa troca de experiências, a troca de experiências entre colegas, entre os membros de uma equipe ...”.*

SG3: *“A gente trabalha muito com a questão do perfil. Uma coisa que de um tempo para cá eu tenho trabalhado bastante é colocar a pessoa certa no lugar certo. Às vezes a pessoa não dá certo [em um lugar], mas quando você [a] coloca [...] em outro setor, ela se dá muito bem. [...] Quando eu falo em **perfil**, é que tem funcionário que tem mais jeito para determinado tipo de serviço. Não é só adaptação, não. Acho que a questão da adaptação é necessária. Uns se adaptam rapidamente, mas outros você deixa um ou dois anos naquela função e não se adapta. A gente tem a sensibilidade de ver isso aí. E até para [...] verificar se é isso mesmo que [a pessoa] quer: se ela não está no lugar errado, fazendo a coisa errada. [...]”*

c) capacidade demonstrável pelo potencial que o indivíduo tem de reunir um conjunto de recursos necessários para absorver as responsabilidades que lhe são confiadas. As falas remetem ao potencial de se adaptar, de aprender, se atualizar, se capacitar para a função, de obter informações e se qualificar, no potencial de se tornar um realizador, em se submeter ou se impor treinamentos, e na capacidade de raciocínio que demonstra para entender o processo em que se insere.

Alguns exemplos de discursos que remetem a estas capacidades pessoais do profissional como fatores relevantes para o desempenho profissional:

GG1: *[uma empresa] “contrata um funcionário que tenha as condições necessárias para desenvolver o papel de realizador [...]. Quando a gente fala em desempenho profissional a gente enxerga que a pessoa tem [que ter] **capacidade para realizar**, desempenhar o seu cargo... [...] Você tem que estar percebendo como você está desempenhando a sua*

capacidade. Então você tem uma capacidade ...,”

GG2: [desempenho profissional] “*é a capacidade [que] você [tem de] chegar no seu objetivo junto com a equipe*” [Capacidade entendida em um contexto de recursos pessoais como aptidão].

GG3: “*o que faz uma pessoa desempenhar atividades de uma maneira mais eficaz envolve muitas variáveis. Por exemplo, [...] a forma em que ela recebe **treinamento**, que ela recebe **informações**.*”

GG5: “*o desempenho está ligado a **treinamento**, a **capacitação** do indivíduo, postura e **qualificação** de cada empregado dentro de uma empresa. Isto [resulta] no desenvolvimento [desempenho] profissional de cada indivíduo dentro de sua área de atuação”.*

SG2: “*Antigamente um médico se formava médico, e ele clinicava 50, 60 anos e era bastante para ele. Hoje um médico se forma: primeiro vai ter que fazer dois anos de residência em algum lugar. Ele nunca mais vai poder parar de estudar. Se ele quiser estar a cada dia atualizado ele vai ter que fazer isso. Nós não somos diferentes. Eu creio que, se você é um gestor, não importa a sua idade, não importa o seu cargo na empresa, [...] mais do que nunca você vai ter que crescer todo dia no **aprendizado**. Aprendizado através das pessoas, no seu convívio com as pessoas, [] nos bancos de uma Universidade. Porque [] todos os dias tem coisas novas. E se você não correr atrás, você fica para trás. [] hoje em dia, o mundo exige isso de você. Ou seja, todo momento, seja onde for, em uma empresa, em uma universidade, [] como também [] fora. Eu acho que o gestor hoje em dia tem que estar atualizado, e essa atualização vem através do conhecer acadêmico.”*

As categorias obtidas nesta estrutura relevante são analisadas na seção seguinte, em que a discussão as aborda comparando-as com conceitos apresentados na revisão de literatura.

5.2.1.2 Estrutura relevante 1.2 - Comportamento na organização

As falas que fizeram referência ao ato de desempenhar, às ações empregadas pelos profissionais para desempenhar estão sintetizadas no Quadro 16. Nesta estrutura relevante foram alocadas as referências feitas às ações, aos motivos e ao comportamento demonstrado pelos profissionais ao utilizarem o potencial que

têm para atingir seus propósitos.

Estrutura Relevante 1.2 - COMPORTAMENTO NA ORGANIZAÇÃO		
O comportamento na organização como estrutura relevante da responsabilidade pessoal no desempenho profissional		
Categorias		
Motivação	Atitude	Habilidade
Compromisso	Ação	Agilidade
Dedicação	Decisão	Competência
Envolvimento	Desafio	Eficácia
Garra	Determinação	Eficiência
Interesse	Diálogo	Flexibilidade
Participação	Iniciativa	Foco
Vibração	Liderança	Organização
Vontade		

Quadro 16 - Estrutura relevante 1.2 - Comportamento na organização

As menções ao comportamento na organização evidenciam a percepção dos entrevistados do que faz um profissional desempenhar suas funções. As situações que envolvem o “querer fazer”, o “fazer” e a forma “como fazer” foram identificadas em situações que remetem à motivação, atitudes e habilidades. Na estrutura relevante “comportamento na organização” surgem elementos que potencializam o desempenho. A motivação, a atitude e a habilidade para desempenhar, uma vez evidenciadas no comportamento do indivíduo revelam o interesse, a ação propriamente dita e a qualidade com que o profissional executa sua função.

a) Como motivação foram identificadas alusões a compromisso, dedicação, envolvimento, disposição, garra, interesse, participação, vibração, vontade. As menções demonstram a necessidade de haver disposição para o desempenho. Os entrevistados mencionaram que o profissional deve se dispor a empreender ações para atingir determinados objetivos. Esta disposição se ampara em sentimentos que

enquanto um fazer. Para SG4 o querer fazer é um ato de liderança. De acordo com este entrevistado a liderança implica em tomar decisões, e a tomada de decisões resultada em atitude, iniciativa, responsabilidade:

GG4: “é a **atitude**, é mais que conhecimento de uma área específica, é atitude. É atitude no sentido de crescer, de melhorar sempre, de eficácia, de excelência. O desempenho profissional me remete a uma coisa positiva, a crescimento, a eficácia mesmo. Então, eu percebo que é em relação a postura de querer fazer o melhor, querer ser excelente.”

SG4: “Desempenho profissional na minha concepção é liderança. Seja qual for a função, se não houver liderança, não existe desempenho nenhum. [] eu falo que envolve liderança porque existe a **tomada de decisão**. Se não houver tomada de decisão, for um trabalho de linha de fábrica, que você só aperta parafuso o dia todo e não pensa em mais nada, você não tem desempenho nenhum, você só tem produtividade. E quando eu falo em desempenho eu penso em liderança. [] as duas coisas estão fundidas na minha cabeça. A minha preocupação maior é treinar o líder de amanhã. Fazer com que os meus comandados se tornem líderes, [saibam] tomar decisão. Porque na área que trabalham [tem que tomar decisões e a tendência] é deixar a tomada de decisão para outro. Quanto mais for a decisão do outro menos risco se corre. E aí o desempenho fica pífio. [...] Se não houver liderança não tem desempenho nenhum.”

c) As alusões que remetem à habilidade associam agilidade, competência, no sentido de qualificação e maestria, eficácia e eficiência, flexibilidade, foco, habilidade e organização. As menções aparentam demonstrar que a forma de fazer aduz velocidade, produtividade, resultados qualificados ao desempenho. GG1 contextualiza a forma de desempenhar na eficiência para atingir um resultado. GG2 também remete ao conceito de agilidade ao empregar o termo rapidez, como sinal de desempenho.

GG1 “pela **eficiência** dele de desenvolver um atendimento que mostra [...] para o cliente uma segurança. Acho que isso tudo é processo. [...] você exercer um bom atendimento para mim, é processo. Você tem uma conduta constante ou uma forma de estar conversando com seu cliente, desenvolvendo, cuidando de um produto para entregar para o cliente.”

GG2: *“Pensando no cliente, primeiro o bom atendimento, segundo, ser muito **rápido** na resposta ao cliente. [Se] ele chegou, ele quer uma coisa. E o que ele quer [deve ser] atendido o mais rápido possível. [...] Não é ele ser atendido no que ele quer. Ele vai ser atendido de maneira que ele fique satisfeito entendendo o processo da empresa. Então [o desempenho surge com] essa **agilidade** nas respostas, e um bom atendimento com educação, cortesia, com transparência.”*

SG1: *“[o desempenho se demonstra] na forma [do profissional] agir no dia-a-dia, se demonstra no que ele faz. As ações do [profissional] conduzem a isso. As pessoas têm uma percepção. Sempre a gente é testado pelas pessoas que estão com a gente. Sempre somos avaliados, [pelo] modo de agir, de conduzir alguma coisa [...]. Se você é **competente**, você tem uma boa forma de conduzir as pessoas, você acaba tendo a legitimidade junto as pessoas, você tem tudo para ser um bom administrador”.*

SG4: *o “sistema que [...] mede as metas, que é a quantidade de parafusos que você aperta, ou a quantidade de liderança que você pode ter, que seriam as suas competências, [deve haver] análise separada para metas e análise para competências. Competência não envolve a meta propriamente dita, não necessariamente uma pessoa que tem extrema competência consiga cumprir as suas metas por outros fatores. Então se mistura muito isso”.*

5.2.1.3 Estrutura relevante 1.3 - Metas pessoais

Quem desempenha o faz por algum motivo. Foram extraídas das entrevistas manifestações de referência às metas pelas quais um profissional aproveita suas características e se comporta no ato de desempenhar.

Na estrutura relevante metas pessoais foram alocadas as referências feitas às motivações pessoais para que haja o desempenho. Nesta estrutura surgem as percepções dos entrevistados acerca do que pensam em relação aos motivos pelos quais um profissional desempenha.

Os propósitos da estrutura relevante “Metas pessoais” estão inventariados no Quadro 17.

Estrutura Relevante 1.3 - METAS PESSOAIS	
As metas pessoais como estrutura relevante da responsabilidade pessoal no desempenho profissional	
Categorias	
Psicossociais	Materiais
Ascensão	Ambição
Conquista	Crescimento
Imagem	Necessidade
Realização	Promoção
Reconhecimento	Remuneração
Satisfação	Resultado

Quadro 17 - Estrutura Relevante 1.3 - Metas pessoais

Os motivos pessoais se manifestam em propósitos tanto de ordem psicossocial, como de ordem material:

a) os propósitos de ordem psicossocial se amparam em interesses que incluem a ascensão profissional, o crescimento na carreira, a conquista de uma posição vantajosa na competição profissional, na auto realização, no reconhecimento e na satisfação por ter realizado algo que ofereça posição de destaque.

GG1: “Quando ele [o profissional] entra para esta empresa e percebe que a forma dele realizar aquele trabalho está compatível com seus anseios, que tem uma boa política de RH, que existe uma liderança que compartilha, que vibra, que congrega, que questiona, que ouve [...] obviamente ele vai se sentir melhor. E ele se sentindo melhor o resultado automaticamente vem. Então seu desempenho automaticamente vai ser melhor, vai ser mais **gratificante** e esta gratificação [...] vai afetar seu desempenho. Acho que estar **satisfeito** com aquilo que você está fazendo e você sendo **reconhecido** por aquilo que você acabou de realizar não tenha dúvida que o resultado vem por consequência.”

GG4: “ter um bom desempenho profissional, tem a ver com a **satisfação** em fazer aquilo que você gosta, tem a ver [com] o que você tem de objetivo na vida.”

GG5: “Eu vejo que o placar de desempenho estimula o indivíduo, as pessoas ao crescimento. Isso [proporciona] um **crescimento dentro da empresa** para o próprio profissional. Estimula e orienta, ele. [O placar expressa] como a empresa

vai precisar do profissional no futuro. Isso traz benefícios para a empresa e para o profissional também.”

Talvez o emprego deixe de ser necessário, deixa de ter essa ambição.”

5.2.2 Unidade Temática II - Desempenho profissional e responsabilidade organizacional

Os entrevistados fizeram referências ao desempenho profissional identificando-o, também, como consequência da organização na qual se desenvolve. Estas alusões se referem às condições que dizem respeito ao “*locus*” externo ao indivíduo e foram alocadas na unidade temática denominada “desempenho profissional e responsabilidade organizacional”.

Como responsabilidade organizacional, do mesmo modo como foram analisadas as referências à responsabilidade pessoal, foram identificadas três estruturas relevantes. Essas estruturas evidentes nas falas dos entrevistados se referiam à identidade organizacional, aos sistemas de gestão e às metas organizacionais. A identidade organizacional se entende pela estrutura existente na organização como recursos, informações e ambiente de trabalho disponibilizado para gerar o desempenho.

Os sistemas de gestão são os meios que organização emprega para promover e estimular o desempenho. As metas organizacionais são os resultados e os objetivos que a organização compartilha com os profissionais a seu serviço. A unidade temática em que se abriga a responsabilidade organizacional pelo desempenho e respectivas estruturas relevantes constam no Quadro 18.

Dentre as estruturas relevantes desta unidade temática surge a identidade organizacional, assim considerados o ambiente organizacional, as informações disponíveis para que o profissional execute suas funções e os recursos materiais

necessários.

UT II - UNIDADE TEMÁTICA II	
Desempenho profissional e responsabilidade organizacional	
Conjunto de recursos, sistemas e resultados de interesse e responsabilidade da organização para promover o desempenho profissional	
Estruturas Relevantes	Categorias
Identidade organizacional	Ambiente
	Informações
	Recursos materiais
Sistemas de gestão	Orientação
	Instrumentalização
	Controles
Resultado organizacional	Metas
	Objetivos

Quadro 18 - Unidade Temática II - Desempenho profissional e responsabilidade organizacional

Outra estrutura relevante mencionada como de responsabilidade da organização é a gestão, entendida como os meios para atingir os objetivos organizacionais e orientar o desempenho. Foram obtidas menções para a própria estratégia, para as orientações, direcionamento e treinamento que a organização disponibiliza para os profissionais.

A estrutura relevante que absorveu as metas organizacionais recebeu alusões incisivas para os resultados almejados pela organização, que se configuram na das metas necessárias para atingir os objetivos organizacionais e constituem o motivo para o qual os profissionais foram contratados.

5.2.2.1 Estrutura relevante 2.1 - Identidade organizacional

Os discursos que fizeram referência à identidade organizacional apresentam um quadro de referência que sugere a necessidade de as organizações

proporcionarem condições para que os profissionais venham a desempenhar. A lista de referências está demonstrada no Quadro 19.

Estrutura Relevante 2.1 - IDENTIDADE ORGANIZACIONAL
A identidade organizacional como estrutura relevante da responsabilidade organizacional no desempenho profissional
Categorias
Ambiente
Informações
Recursos materiais

Quadro 19 - Estrutura relevante 2.1 - Identidade organizacional

A estrutura relevante que absorveu as manifestações acerca da importância de uma estrutura organizacional adequada recebeu alusões dos entrevistados, como o ambiente adequado para o desempenho, as informações necessárias para orientar e mobilizar os fatores apontados na identidade pessoal em busca do melhor desempenho e os recursos materiais indispensáveis para serem utilizados para desempenhar.

GG2 aponta como condição básica para viabilizar o desempenho o ambiente de trabalho e os recursos materiais; GG3 também engloba os recursos organizacionais, associando ambiente, oportunidade, informações. GG5 engloba o ambiente em uma síntese de atribuições ao gestor de equipe e SG2 aborda os recursos do ambiente organizacional em um contexto em que o profissional sente-se estimulado pelo seu papel na sociedade:

GG2: “*Eu acho que ele [profissional] precisa de um **ambiente de trabalho bom**, precisa estar em um ambiente que ele se sinta bem, precisa ter as **ferramentas necessárias** porque não adianta ele estar aqui na empresa e o sistema estar fora do ar, ou o computador não estar funcionando, tudo isto gera um certo estresse.*”

GG3: “*o que faz uma pessoa desempenhar atividades de uma maneira mais eficaz envolve muitas variáveis. Por exemplo, o **ambiente de trabalho**, a forma em que ele é reconhecido, a*

forma com que se dá oportunidade para ela na empresa.”

GG5 : *“O desempenho do gestor na área do comportamento organizacional, eu entendo que seria sempre procurar ouvir o funcionário, procurar entender, estimular o funcionário para o crescimento, dando treinamento, criando **oportunidade**, criando expectativa nos funcionários.”*

SG2 : *“a questão organizacional é muito ampla em todos os sentidos. Embora o lado do conhecimento para mim seja o mais importante, mas o **ambiente organizacional** é muito importante também. É importante você ter uma equipe de auto desenvolvimento interessante. Porque a equipe vai fazer com que você se preocupe não só com o desenvolvimento cultural, mas também na realização pessoal, a responsabilidade como cidadão, responsabilidade sócio-ambiental, essas coisas todas, isso vem logicamente com a ética, elas não vêm por imposição, ela vêm por reflexão.”*

5.2.2.2 Estrutura relevante 2.2 - Sistemas de gestão

A estrutura 2.2 abriga as menções relativas a sistemas de gestão organizacional como relevantes para o desempenho profissional, remete aos meios empregados pela organização para gerir o desempenho.

Nesta estrutura relevante surgiram categorias inferidas pelos entrevistados como a forma com que a organização lida com os recursos, com as informações, e como direciona o desempenho profissional visando seus objetivos. As inferências dos entrevistados foram reunidas em torno de três categorias: orientação, instrumentalização e controles.

As categorias da estrutura relevante “sistemas de gestão” se reportam aos meios como os entrevistados percebem como necessários à gestão do desempenho.

O Quadro 20 sintetiza as principais inferências localizadas nas entrevistas que se reportam à gestão que a organização pode dispor para estimular e promover o desempenho.

Estrutura Relevante 2.2 - SISTEMAS DE GESTÃO		
Os sistemas de gestão como estrutura relevante da responsabilidade organizacional no desempenho profissional		
Categorias		
Orientação	Instrumentalização	Controles
Aconselhamento	Adequação	Avaliação
Apoio	Alinhamento	Evolução
Colaboração	Clareza e precisão	Expectativa
Diálogo	Coerência	Melhoria
Estímulo	Consistência	Observação
Incentivo	Determinismo	Parâmetros
Influência	Direcionamento	Percepção do papel
Liderança	Metas adequadas	Reconhecimento
Treinamento	Nível de exigência	

Quadro 20 - Estrutura relevante 2.2 - Sistemas de Gestão

As categorias orientação, instrumentalização e controles aparecem como ferramentas de recursos humanos para obter o desempenho necessário para atingir os objetivos organizacionais:

a) as ações de orientação foram contempladas em “falas” que se reportavam a aconselhamento, apoio, incentivo, diálogo, estímulo, influência, liderança, promoção de treinamento. Nos exemplos das falas, GG1 elabora a gestão do desempenho pela ótica da dimensão organizacional; GG2 se apóia no diálogo como necessário para o líder comunicar e orientar o desempenho; SG1 faz um exercício de cálculo e atribui 80% do seu desempenho à dimensão pessoal e os restantes 20% para a dimensão organizacional e SG3 promove a discussão relacionada a questionamentos e participação na gestão e no direcionamento:

GG1: “se eu sou líder, eu tenho: eu, os funcionários e a estratégia da empresa. Se eu tenho os funcionários de um lado e os objetivos da empresa [de outro]: tenho como responsabilidade **passar os objetivos** da empresa para os funcionários.”

GG2 : “*para a gente conseguir ter um bom desempenho, [...], a estratégia é **sempre conversar** com cada funcionário.*”

SG1 : “*Eu acho que os outros 20% vem [...] do que as pessoas querem que eu faça. Por exemplo, há uma tendência na empresa que se exija formação superior. De certa forma me motiva, porque eu quero [ascender], a empresa quer, mas muitas vezes ... vamos dizer que eu não quero! Mas, se a empresa quer ... vou ter que ter um desempenho profissional na marra. Não é o meu caso. Estou dizendo [a título de exemplo]. Eu já tive que fazer determinadas coisas para a empresa e para o meu desempenho que não estava no caminho que eu estava pensando. Mas eu fiz em função do que a empresa queria. Eu acho que os outros 20%, posso dizer que foi alguma coisa relacionado com o que a empresa precisava de mim. Algum superior me deu um feedback: você precisa melhorar tal coisa. Aí sim [me senti] pressionado a fazer aquela determinada coisa. Esses 20% acho que estão relacionados com isso: alguma atividade ou alguma coisa específica que me foi sugerido. Vamos dizer assim, algum **aconselhamento** de um superior, um colega ao lado, não precisa ser um superior: [] você precisa trabalhar melhor esse ponto, aquele, porque você não tenta tal coisa. Acho que esses 20% estão relacionados a esse tipo de comportamento.*”

SG3: “[a] empresa dá o direcionamento. O que a empresa coloca como foco com os respectivos pesos é o que a gente está buscando. Costumo brincar que a gente dança conforme a música. O que está ali é o que a empresa quer hoje. Fora aquilo ali, a gente vai buscar na medida do possível. Mas a gente acredita que focando o que a empresa colocou [como objetivo], a gente vai estar conseguindo o resultado esperado e fazendo acontecer aquilo que a empresa [quer], o que a direção acha importante. Até algumas pessoas acabam questionando[...]. É saudável a gente questionar[...]. Acho que da gente que está aqui na unidade, eles não esperam[...] que [se] queira mudar os rumos. Podemos até fazer algumas sugestões. Mas existe a direção geral que já decidiu aquilo que vai ser e acho que nossa parte é buscar isso aí. Nunca deixando de questionar algumas coisas se estiver muito fora do que a gente acha que é factível, mas buscar atingir.”

b) na categoria instrumentalização da gestão foram alocadas as manifestações que se reportavam à adequação de metas, ao alinhamento de objetivos, à clareza e precisão dos objetivos, à coerência e consistência na definição da expectativa de desempenho, à determinação e direcionamento das ações, a metas adequadas com o ambiente externo e ao nível de exigência do líder. GG1 se reporta a importância de conhecer os objetivos das ferramentas de gestão; GG4 busca no instrumental

disponibilizado pela organização a clareza para definir suas ações e SG1 também se reporta à padronização da instrumentalização da gestão do desempenho:

GG1 : “qualquer ferramenta eu tenho que entender qual é o objetivo. Por que existe esta ferramenta. Eu entendo que esta ferramenta existe para **alinhar** as minhas ações. [...] essa ferramenta me auxilia para equalizar estes talentos que eu estou administrando, para reforçar alguns itens, para tentar realinhar uma ou outra deficiência.”

GG4 : “ele te dá um norte. [...] parâmetros de acordo com o plano diretor que a empresa determina. Como é que eu avalio isso. Isso aí eu entendo como [...] [tendo] que cumprir todos os itens para que eu consiga um resultado para minha unidade, para conseguir cumprir o orçamento e ter lucro. Eu vejo que é um norte para eu me direcionar.”

SG1: “a empresa [deve ter] uma padronização de como as

que não fez, não vai precisar fazer também. [A avaliação do] número dela é melhor. Então isso daí desmotiva um pouco. Não acredito que isso seja um bom desempenho. Mas enquanto for a ferramenta que estiver sendo utilizada pela empresa a gente tem que trabalhar de acordo com ela. Mas ela pode ser uma boa ferramenta desde que bem colocados os números.”

GG3 : *“Dessa [ferramenta] eu não tenho muito conhecimento. A gente se preocupa muito quando isso influencia alguma coisa para você. Mas, na verdade todas unidades que eu passei, em todos os períodos, em nenhum momento estivemos correndo o risco daquele placar ocasionar alguma alteração na distribuição da PLR [participação nos lucros e resultados], que é um fator importante na empresa, em alguma classificação, em alguma coisa.”*

GG5: *[a avaliação de desempenho] “é o **suporte**, o direcionamento, o futuro das coisas. Isto influencia nas tendências que você deve seguir, nas linhas que você deve seguir, direcionando a empresa, ou a equipe de modo que você consiga direcionar e medir através desses controles que a empresa tem. [...] Cada empresa tende a medir de acordo com a expectativa dela em relação ao funcionário. Cada segmento vai esperar este resultado numérico de uma forma, de um jeito. Cada empresa vai gerir isso dando as expectativas para o funcionário.”*

SG1: *“eu acho [...] que a avaliação tem que estar presente não só no início do processo avaliatório, como também no final. O processo avaliatório é um processo contínuo. Tem começo, tem meio, tem as entre linhas, até chegar no final. Se houver um **acompanhamento** correto do início ao fim, eu acho que influencia muito cada um dos indivíduos que participam do processo.”*

5.2.2.3 Estrutura relevante 2.3 - Resultado Organizacional

As menções que resultaram na estrutura relevante “Resultados Organizacionais” remetem às categorias “Metas e Objetivos” almejados pela organização.

O Quadro 21 demonstra a lista de referências do resultado organizacional. Embora este quadro denote uma lista de referências reduzida, o conjunto das manifestações foi o mais recorrente, incisivo e contundente.

Estrutura Relevante 2.3 - RESULTADO ORGANIZACIONAL
O resultado organizacional como estrutura relevante da responsabilidade organizacional no desempenho profissional
Categorias
Metas
Objetivos

Quadro 21 - Estrutura relevante 2.3 - Resultado Organizacional

As categorias que surgiram nesta estrutura relevante se reportam às metas e objetivos almejados pela organização e foram inferidas como relevantes para influência no desempenho profissional. A atribuição de metas e a necessidade de atingir os objetivos, apresentando resultados para a organização, foi aludida por todos entrevistados. GG1 informa a importância da estratégia, todavia esta só faz sentido se remeter para a obtenção de resultado; GG2 é mais contundente ainda em relação à importância do desempenho no sentido de cumprir metas e obter os resultados esperados pela organização; GG3, da mesma forma, atribui à empresa a priorização do resultado como forma de atingir desempenho satisfatório; GG4 afirma que a atribuição de metas e a pressão por produzir os resultados são assimiladas pelos profissionais se arraigando na sua necessidade de desempenhar com este objetivo e SG3 coloca o resultado como consequência da administração dos demais fatores, em especial como decorrência da gestão de pessoas. SG4, como SG3, alerta para as consequências de se buscar o resultado a qualquer preço..

GG1: “[o gestor deve] *levar aquela equipe a trabalhar de forma produtiva. Então, você sempre tem que estar trabalhando a sua equipe de uma forma que eles saibam o que é a estratégia da empresa e como nós vamos atender a estratégia da empresa. Então isso é básico. Então o que aquela empresa tem de objetivo e como vamos desempenhar este objetivo e sempre, obviamente, olhando, pensando no resultado.*”

GG2: “Com certeza o **resultado** é o mais cobrado, [aliás] é muito cobrado. É por ali que a empresa vê [como está indo]. Tem ainda a estratégia e operações também, que a empresa dá o valor, mas a pontuação maior é em cima do resultado.[..]”

A estratégia que a empresa usa visa sempre em cima só de números. Ela não procura saber se a gente está bem, se a gente não está. Como é que a gente está pessoalmente. Ela quer saber se a gente vai cumprir e quer que a gente cumpra. Então eu vejo hoje particularmente a estratégia muito em cima só de números []. Eles passam os números e o desempenho da gente vai servir assim: cumpriu ou não cumpriu. Se você cumpriu você fez bem, você está com um bom desempenho. Se você não cumpriu, espera aí talvez você nem sirva para estar ali [então] vão trocar a gente por alguma outra pessoa que vai dar conta de cumprir os números.”

GG3 : *“Particularmente tenho o seguinte: qual que é o principal objetivo da empresa? O principal objetivo de qualquer empresa de atividade econômica é o **resultado**. [] Eu acho que tudo o mais vem de uma maneira secundária.”*

GG4 : *“a empresa começa com [] metas, com rankings, com premiações, direcionamentos. Este mês temos que fazer isso, o foco no mês seguinte vai ser assim. Quando ela começa com esses focos, estas metas, elas na verdade... inconscientemente a gente está assumindo isso todo mês. O funcionário já sabe que vem sempre metas. Então, vem sempre metas, vem sempre objetivos, vem sempre coisas para fazer. Na verdade ela tenta atingir a curto prazo, mas consegue [também] um resultado a longo prazo. Porque fica na raiz, fica incutido na cabeça. “*

GG5: *“um bom resultado ... Cada empresa tende a medir de acordo com a expectativa dela em relação ao funcionário. Cada segmento vai esperar este resultado numérico de uma forma, de um jeito. Cada empresa vai gerir isso dando as expectativas para o funcionário. Resultando em números contábeis no final.”*

SG1: *“[o resultado] acaba sendo consequência de tudo o que você faz. Mas em termos numéricos é você estar esperando um resultado de 100, conseguir no mínimo, ou pouco menos de 100 e acima de 100. O desempenho seria **resultado** mesmo. Propriamente o resultado. “*

SG2: *“Desempenho profissional, numa definição bem objetiva, é o **resultado** do seu trabalho, resultado do seu campo profissional, é o resultado [...] para quem você está realizando alguma coisa. Se for para a empresa logicamente é focando resultado.” [...] Nós vivemos sob a ótica do capitalismo. Capitalismo é resultado, não tem dúvida. [...] É isso que a empresa espera da gente. Este tópico de resultado, eu vejo como bastante motivador. Não vou dizer que eu tenha alguma restrição, pelo contrário. Se nós estamos nesta situação capitalista nós logicamente temos que dar resultado. Não poderia deixar de ser o principal enfoque da empresa, o resultado.”*

SG3: “[o administrador de alto desempenho] é o que faz uma boa gestão de pessoas e atinge os resultados esperados. Quando eu digo uma boa gestão de pessoas, é no sentido amplo, conseguir liderar, levar a equipe não através de imposições, mas envolver a equipe e o resultado virá automaticamente. Você cobra, mas ninguém percebe a cobrança. Desempenho profissional é bastante amplo,[...] Acho que o desempenho profissional é você conseguir fazer a gestão da sua equipe da melhor forma possível e aí **atingir o resultado** esperado.”

SG4: “quando atingiu o **resultado econômico**, é quando atingiu os objetivos. Atingiu o resultado esperado, ou ultrapassou este resultado ou se aproximou dele. Agora, acho que não é preso só ao resultado econômico, às vezes se atinge o resultado econômico sem a satisfação da clientela e nem do público interno e da própria empresa. Então, isso é uma coisa que jamais pode ser esquecida.”

5.2.3 Unidade temática III - Desempenho profissional no contexto do “BSC”

Os entrevistados foram submetidos a perguntas relativas ao grau de conhecimento que entendem possuir referente ao *BSC*. Para equalizar o entendimento dos entrevistados sobre o grau de auto-percepção desta ferramenta de gestão de desempenho foi adotada, como régua, a situação em que se define por conhecimento básico aquele conhecimento adquirido na experiência das rotinas de trabalho e pelo uso da ferramenta.

Por conhecimento médio entende-se o conhecimento adquirido na experiência diária e mediante cursos ministrados pela empresa ou fora dela. Por conhecimento elevado se define o entendimento de conhecimento profundo acerca da ferramenta, desde sua formulação, construção e implantação, aliando os conhecimentos teóricos aos conhecimentos práticos.

O Quadro 22 demonstra o resultado obtido. Quatro gerentes declararam ter conhecimento básico da ferramenta e um gerente e quatro subgerentes afirmam que conhecem a ferramenta quanto ao seu conteúdo teórico e prático. Esta informação

tem a intenção de estimar o conhecimento dos pesquisados a respeito do BSC, a partir de sua auto-percepção. Os dados demonstram o grau de maturidade e interesse frente ao contexto que rege o seu desempenho e de suas equipes.

Auto-percepção do conhecimento a respeito do BSC	Gerente	Subgerente	Total
Básico - experiência e empirismo	4	-	4
Médio - experiência e teoria	1	4	5
Elevado - experiência, teoria e formulação	-	-	-
Total	5	4	9

Quadro 22 - Auto-percepção do conhecimento a respeito do *BSC*

Enquanto gerentes e subgerentes de uma organização orientada pelo *BSC*, é natural e necessário que os profissionais detenham conhecimento desta ferramenta. No entanto, nenhum dos nove entrevistados declarou dominar a ferramenta com nível de conhecimento elevado, o que pode ser atribuído ao fato de este segmento gerencial atuar no gerenciamento operacional. A estratégia da organização é concebida e estruturada no nível diretivo. O segmento entrevistado pertence ao segmento gerencial operacional que não participa da concepção das estratégias organizacionais. É necessário lembrar, porém, que é o segmento operacional que transforma a estratégia em ação, ou seja, ele executa a estratégia, convertendo-a em realidade.

Os profissionais entrevistados atuam em uma organização que gere o desempenho profissional utilizando a metodologia do *BSC*. Os depoimentos referentes ao desempenho profissional fazem alusão à ferramenta do *BSC*, uma vez que é neste contexto que atuam. Percebe-se a influência do *BSC* pelos jargões utilizados, pela postura em relação à ferramenta e pelo direcionamento que dão às suas falas em virtude de terem sido treinados para o uso desta ferramenta.

UT III- UNIDADE TEMÁTICA III
Desempenho profissional no contexto do <i>Balanced Scorecard</i>
O contexto organizacional regido com o <i>Balanced Scorecard</i> , seu papel estratégico, a influência, a postura ante os stakeholders e a percepção em relação a reconhecimento
Estruturas Relevantes
Papel estratégico do <i>Balanced Scorecard</i> e sua influências sobre o desempenho
Desempenho profissional ante os <i>stakeholders</i>
Reconhecimento do desempenho profissional pelo emprego do <i>Balanced Scorecard</i>

Quadro 23 - Unidade Temática III - Desempenho profissional no contexto do *BSC*

A abordagem dos profissionais, dentro do contexto em que atuam, aponta três estruturas relevantes conforme Quadro 23. Dos discursos se extraiu a percepção do papel estratégico do BSC e sua influência sobre o desempenho profissional; a percepção de desempenho profissional em relação aos *stakeholders* e a associação de políticas de reconhecimento com emprego da ferramenta do *BSC*.

5.2.3.1 Estrutura relevante 3.1 - papel estratégico do *Balanced Scorecard* e influência sobre o desempenho profissional

Os discursos relativos à influência do *BSC*, enquanto ferramenta de gestão do desempenho profissional, envolve posicionamentos dos profissionais em relação à metodologia.

O *BSC*, como sistema de gestão da estratégia e como ferramenta de gestão influencia o desempenho. SG1 comenta sobre o poder deste sistema gerencial para superar questões subjetivas, na medida em que os registros no placar de desempenho são transformados em conceitos numéricos. GG2 e SG2 alertam para a preponderância do resultado. Quando perguntados como o *BSC* utilizado pela organização influencia o desempenho, foram obtidas as seguintes manifestações:

GG1: “qualquer ferramenta eu tenho que entender qual é o objetivo. [...] Eu entendo que esta ferramenta existe para

alinhar as minhas ações. [...] Então qualquer régua que venha com alguns quesitos que a gente possa entregar para todos, então você tem uma ferramenta que [contribui] a não cometer o erro de usar muita subjetividade. [Embora] aí você corra o risco de errar [...] para, transformar em algo mais matemático, mais linear. [A ferramenta] auxilia para equalizar [os] talentos que eu estou administrando, para reforçar alguns itens, para tentar realinhar uma ou outra deficiência.”

GG2: *“a gente busca trabalhar o todo e conseguir o equilíbrio e a superação em tudo. [...] Mas se tiver que dar prioridade [em algum aspecto], por exemplo: tem a parte de comportamento organizacional e tem a parte de estratégia e operações. Se eu tiver que trabalhar a superação em um dos dois, eu trabalho na estratégia e operações.”*

GG3: *“a gente se preocupa muito quanto isso vai influenciar em alguma coisa para você [a gente] tem noção do que [...] temos que atingir [...] e com certeza aquilo ali significa como se fosse uma orientação. Se as coisas estão encaminhando para aqueles pontos que superem com naturalidade, eu acho que em time que está ganhando não se mexe. Agora, a qualquer momento que tiver alguma luz amarela, alguma coisa [...] que houver a possibilidade de vir a comprometer esse resultado, o placar com certeza é focado e os pontos de carência são melhorados.”*

GG4: *“acho fundamental, porque ele te dá um norte. [...] parâmetros [...] com o plano diretor que a empresa determina. Como é que eu avalio isso: eu entendo como [...] [tendo] que cumprir todos os itens para que eu consiga um resultado para minha unidade, para conseguir cumprir o orçamento da minha unidade e ter um lucro. Eu vejo que é um norte para eu me direcionar.”*

GG5: *“no sentido dele poder corrigir posturas, [de] poder corrigir as atitudes.”*

SG1: *“padronização de como as coisas acontecem, como a empresa quer ver sua equipe. Porque às vezes, como é que você avalia uma unidade que está lá no norte com uma unidade que está lá no sul, com o mesmo padrão de desempenho dos dois gestores. [...] [o BSC consegue] aliar tanto a parte de cumprimento de metas, como a parte de crescimento [...] profissional de cada indivíduo na organização.”*

SG2: *“foco da gestão de desempenho fica muito centralizado [com o BSC]. [coloco] restrições a respeito da atitude da empresa no sentido de direcionamento da gestão. [...] [o foco recaí excessivamente para resultado], hoje em dia nós não temos mais um tempo para refletir. Quando chega para você já chega pronta, [...] para você fazer. [...] a empresa deveria*

“socializar um pouco mais a questão de gestão de metas.”

SG3: *“afeta diretamente o desempenho. Acho que se não tivesse ... anos atrás a empresa não tinha isso muito claro. Acho que este tipo de ferramenta faz com que o desempenho seja bem acima do que se não tivesse. Quando você coloca isso em números, em percentuais, isso faz com que as pessoas busquem, [pelo menos] a grande maioria delas, nem todas. Uns não se preocupam muito, mas a grande maioria se preocupa. E faz com que o desempenho seja bem melhor.”*

SG4: *“[eu vejo com] bons olhos, todavia, é difícil em uma empresa de grande porte ter mensurações iguais, interpretações iguais para as mesmas palavras. Acaba havendo muito ruído de comunicação. [...] [o BSC] alinha o desempenho quando se fala de metas, objetivos.”*

A totalidade dos entrevistados se reportou ao *BSC* como um sistema gerencial que alinha, direciona, esclarece, mede e orienta o desempenho profissional. O *BSC* estaria cumprindo, assim, os objetivos previstos na sua concepção. Todavia, ao tempo que se manifestaram sobre esta influência, os entrevistados reconheceram algumas dificuldades com relação à definição de parâmetros e metas adequadas.

Nesta estrutura relevante percebe-se manifestações dos entrevistados em relação ao *BSC* enquanto sistema de gestão estratégica, atrelado a políticas estratégicas de curto e longo prazos, associados com a missão e a visão da organização.

As manifestações dos entrevistados associam o *BSC* à indução de desempenho com resultados imediatos, porém tais resultados são considerados fundamentais para a organização também no longo prazo.

O Quadro 25 demonstra a percepção dos entrevistados quando associam as metas da organização às orientações e determinações que recebem para desempenhar suas funções quanto à produção de resultados.

Percepção das expectativas de prazos para demonstração de resultados em função do desempenho em um contexto organizacional gerido com o <i>Balanced Scorecard</i>			
Entrevistados	Curto prazo	Longo prazo	Ambos
GG1	-	-	1
GG2	-	-	1
GG3	-	-	1
GG4	-	-	1
GG5	-	-	1
SG1	-	-	1
SG2	1	-	-
SG3	1	-	-
SG4	-	-	1
TOTAL	2	0	7

Quadro 25 - Expectativa de prazo para demonstração de resultado

As manifestações referentes ao impacto do *BSC* sobre o desempenho, quando associadas à necessidade de apresentar resultados no curto prazo, remetem à pressão que os entrevistados sofrem para cumprir metas.

GG1: *“se a ferramenta for uma constante no dia-a-dia, ela [produz resultados] a curto, médio e longo prazo. Você pode ter sinais para agir hoje, porque pode ter detectado um desvio, ou alguma coisa muito importante que você tem que intensificar, potencializar para você aumentar a velocidade. Ou médio prazo, quando você viu que a coisa está indo, está no meio do caminho [e precisa] realinhar. [...] E a longo prazo, a mesma atitude”.*

GG2: *[percebo os reflexos da indução ao desempenho] “mais pelo curto prazo. A gente tem que cumprir mensalmente as metas”. [A necessidade de resultados aponta para o curto prazo, mas com relação a] “treinamento dos funcionários, isso vai ser usado tanto a curto prazo como a longo prazo. Então tem os dois lados. O resultado financeiro eu vejo mais como a curto prazo, embora ele ajude no longo prazo [também]”.*

GG3: *“o caminho que a empresa trilha na verdade está pensando bastante no longo prazo, mas sem esquecer do curto prazo. Acho que estes dois momentos.”*

GG4 *[a empresa] “tenta atingir a curto prazo, mas ela consegue um resultado a longo prazo porque [as metas] ficam na nossa raiz, incutido na cabeça [...] no fundo ela quer chegar a longo prazo para ter cultura de metas, de resultado, de*

negócios.”

GG5 [o BSC aponta para o longo prazo, embora com relação a metas] *“ele exerce uma função [de desempenho] a curto prazo.”*

SG1: [o curto e longo prazo] *“vai depender do jeito que é conduzido o processo. Se você dá uma tônica mais para o lado de metas, aí você vai conduzir mais como se fosse para o efeito de curto prazo. Se você levar mais para o subjetivo” a análise recai sobre o processo como um todo”.*

SG2 [há mais pressão pelo curto prazo] *“em muitas situações é tempestade em copo d’água. [...] a maneira como vem para nós, tem coisas que não é para amanhã, nem para hoje, é para ontem. Isso é imediatismo.”*

SG3: [quanto a prazo, as exigências de desempenho se pronunciam no curto prazo, porque a necessidade de] *“resultado é imediato”.* [mas os efeitos se verificam também no longo prazo]. [Porém, questiono quanto a algumas políticas da organização, onde o retorno não é tão grande e as] *“metas são ousadas”,* [o que faz com que se deixe aspectos mais duradouros em segundo plano].

SG4: *“há políticas e diretrizes que vem de um conselho diretor que pensa não a curto prazo, mas a longo prazo. Essas políticas são feitas para períodos as vezes superiores a dez anos. Há um prazo de maturação para mudança de cultura, para mudança de situações”.* [Atribuo a responsabilidade da definição estratégica quanto a perenização da organização à esfera estratégica da organização].

Em relação à missão da empresa, há unanimidade entre as opiniões dos entrevistados de que a estrutura do BSC contribui para o seu cumprimento. Todavia,

Sinceramente, não pensei muito nisso, mas ...” concorda com a associação do *BSC* com a missão e associa as perspectivas com a declaração de missão da organização. **SG1** chega a ficar em dúvida quanto a esta associação. *“Eu acho que sim. A empresa segmentou muito bem a parte de clientes, organização, funcionários. Olha, a missão é muito ampla.”* [talvez] *não [...] o BSC não chega a toda essa amplitude. Acredito que ele é muito direcionado para algumas coisas que a empresa quer. Do tipo cumprimento de metas, do tipo desenvolvimento profissional, [...] Mas eu não sei se essa parte, mais funcional, mais humana, qualidade de vida ... Pode ser que uma coisa leve a outra, mas se você olhar friamente, eu acredito que não é dessa forma, não.”* **SG3** também questiona alguns aspectos em função de que algumas *“metas são ousadas e a faz com que se deixe em segundo plano outros pontos da missão da empresa.”*

5.2.3.2 Estrutura relevante 3.2 - desempenho profissional e os *stakeholders*

Nesta estrutura relevante as falas dos entrevistados se reportaram às perspectivas do *BSC*. Os entrevistados fizeram um discurso focado nos *stakeholders*.

Stakeholders são os intervenientes no processo estratégico da organização, ou seja, os acionistas, os clientes, os funcionários, a sociedade. Ficou evidente nos discursos um posicionamento em relação à necessidade de demonstrar desempenho em relação às perspectivas e aos *stakeholders* envolvidos.

A perspectiva do *BSC* que se vincula ao *stakeholder* acionista é a perspectiva financeira. Todos entrevistados se reportaram a essa perspectiva em termos como lucro, rentabilidade, volumes, números, crescimento, eficiência, negócios, objetivos,

investimento, competição e *marketshare* (fatia de participação no mercado).

GG3: “O principal objetivo de qualquer empresa de atividade econômica é o resultado. [] Eu acho que tudo o mais vem de uma maneira secundária.”

GG4: “o resultado da unidade, de qualquer empresa. É um resultado em cima de coisas que você faz para gerar lucro. Então, na verdade, são negócios sem dúvida. Quando me refiro à excelência, é trabalhar para vender, você trabalha dentro de uma empresa, tem que vender, tem que vender muitos produtos. Então esse é o parâmetro, esse é o resultado para crescer. Na medida em que eu fizer mais negócios, crescer mais, conseguir mais lucro para a empresa. Para conseguir mais lucro para a empresa tem que oferecer os produtos, vendê-los, comercializá-los e conseguir resultado em cima disso. Tem itens que você tem que verificar que dão mais receita. Então para você obter um bom resultado econômico você direciona para os itens que te dão mais receita.”

GG5: “esta é a parte contábil da evolução profissional de todos. É um resumo [da produção] de cada equipe, ou de cada grupo, ou de cada divisão da empresa. É a parte contábil. Ou seja, avaliar por números e a finalidade máxima seria o resultado.”

SG1: “acaba sendo conseqüência de tudo o que você faz. Mas em termos numéricos é você estar esperando um resultado de 100, conseguir no mínimo, ou pouco menos de 100 e acima de 100.”

SG2: “Nós vivemos sob a ótica do capitalismo. Capitalismo é resultado, não tem dúvida. Eu creio que qualquer um de nós quando vai passar por uma entrevista para gestão, a resposta deveria ser sempre resultado. É isso que a empresa espera da gente. Este tópico de resultado, eu vejo como bastante motivador. Não vou dizer que eu tenha alguma restrição, pelo contrário. Se nós estamos nesta situação capitalista nós logicamente temos que dar resultado. Não poderia deixar de ser o principal enfoque da empresa, o resultado.”

SG4: “Quando atingiu o resultado econômico, é quando atingiu os objetivos. Atingiu o resultado esperado, ou ultrapassou este resultado ou se aproximou dele. Agora, acho que não é preso só ao resultado econômico, às vezes se atinge o resultado econômico sem a satisfação da clientela e nem do público interno e da própria empresa. Então, isso é uma coisa que jamais pode ser esquecida. Eu posso sair ganhando na negociação hoje, ganhando mercado. Mas eu não trabalhei de forma correta, de forma ética e meus funcionários estão doidos para mudar de emprego. Aceitam a mudar de emprego até ganhando menos salário. Isso eu acho que é a perdição de uma empresa, quer dizer ela não conseguiu exercer a

liderança em cima dos seus funcionários...”

A perspectiva do *BSC*, vinculada ao *stakeholder* cliente, remeteu os entrevistados a termos como satisfação, conhecimento do cliente, relacionamento, cortesia, fidelização, atendimento, rentabilidade e margem de contribuição. Interessante observar as menções de GG1 e GG2 referentes à necessidade de integrar a satisfação do cliente com resultados para a empresa.

GG1: *“... A empresa tem aqueles produtos na prateleira, todos esses produtos compõem a estratégia. Esses produtos da prateleira ele conseguiu passar para o cliente atendendo na sua totalidade. Se o funcionário conseguiu vender os produtos da prateleira de tal forma que atenda as necessidades da empresa, e atenda as necessidades do cliente, aí eu acho que ele chegou no ápice do desempenho profissional dele. Ele equalizou. E com isso tudo, e bem entendido, e com isso tudo ele tem que estar satisfeito em estar exercendo este papel. Então essa harmonia dele estar desempenhando este papel de equalizar as necessidades de cliente versus empresa. Se ele estiver vibrando com esse papel, aí eu acho que o desempenho realmente chegou no ápice da sua efetividade.”*

GG2: *“Pensando no cliente, primeiro o bom atendimento, segundo, ser muito rápido na resposta ao cliente. [Se] ele chegou, ele quer uma coisa. E o que ele quer [deve ser] atendido o mais rápido possível. Não que a gente vai sempre atender o que ele quer. Igual aquele cliente que chega e quer que [se] pague um cheque, a conta dele já esta devedora. Não é ele ser atendido no que ele quer. Ele vai ser atendido de maneira que ele fique satisfeito entendendo o processo da empresa. Então essa agilidade nas respostas, e um bom atendimento com educação, cortesia, com transparência.”*

GG4: *“o cliente é a realmente o coração da empresa, [] peça fundamental para qualquer coisa dentro de uma empresa. O cliente em primeiro lugar, isso não é papo furado. Porque realmente é uma coisa forte. Agora ... como é que eu vejo que*

verdade, a satisfação do cliente está ligada ao atendimento. O desempenho seria o atendimento real do profissional.”

SG1: *“...atendimento, cortesia, ser bem educado, enfim ... Por outro lado atender as necessidades e expectativas do cliente. Não adianta ser cortês e não atender o que ele estava esperando. [Outro] ponto, aliado as necessidades da própria empresa. Não adianta você dar demais para o cliente sem ter retorno. Quando eu penso em cliente, eu quero ver o cliente satisfeito, mas eu vejo um cifrõesinho no olho dele. A satisfação dele tem que justificar o resultado para mim.”*

SG2: *“...atendimento. Os produtos da empresa são ótimos. É preciso a gente trabalhar e vender bem estes produtos, e essa venda é [feita com] atendimento. Mesmo que muitas vezes a gente tenha [] uma certa desvantagem [] no produto, se você der um bom atendimento ao cliente esta desvantagem é suprida pela vantagem do atendimento.”*

SG3: *“é a questão do canal de relacionamento com o cliente. Aquele funcionário que tem uma série de reclamações, com certeza ele está com algum problema no desempenho profissional dele. Acho que a quantidade de reclamações O grande complicador é como você vai medir isso aí. Você tem funcionários em várias unidades, como vou saber quem está bem, quem não está. Um termômetro que utilizo é a quantidade de reclamações, ou de ocorrência no canal de relacionamento com o cliente [...] atendendo o cliente com respeito, com cordialidade, chamando pelo nome, prestando um atendimento ... trabalhando com alegria, dificilmente você vai ter reclamação. Acho que é a postura do funcionário. Esse desempenho para que haja satisfação dos clientes é o funcionário fazer um excelente atendimento.”*

SG4: *“a satisfação do cliente acho que ela é mais bem representada quando há sinergia, há vontade de fazer novos negócios. Se eu faço um negócio com você e gosto do atendimento, fui bem tratado, o produto me satisfez, a tendência é voltar e me manter cliente desta empresa.”*

A perspectiva dos processos internos do *BSC* se vincula ao *stakeholder* acionista em função da qualidade, e à legislação e aos normativos internos da organização para condução dos processos internos em conformidade e legalidade. Na questão de processos internos, os entrevistados se reportaram a termos como precisão, correção, agilidade, conhecimento, conformidade, controle de riscos, organização, responsabilidade, segurança, otimização e redução de custos.

GG1: “a necessidade de executar com maior nível de profissionalismo esse papel de estar levando ao cliente esse produto, a forma dele entregar esse produto, a forma dele passar para o cliente esse produto. Ou, até muitas vezes, pela eficiência dele de desenvolver um atendimento que mostra, que passa para o cliente uma segurança. Acho que isso tudo é processo. Então você exercer um bom atendimento para mim, é processo. Você tem uma conduta constante ou uma forma de estar conversando com seu cliente, desenvolvendo, cuidando de um produto para entregar para o cliente. Quando você cuida de uma operação, ou de qualquer serviço que você esteja trabalhando para entregar para o cliente. Que você esteja enxergando ali, parte por parte dele para constituir o todo, e este todo venha a satisfazer o cliente em sua totalidade eu acho que isso é processo. Eu acho que não dá para negligenciar os pontos, os detalhes daquilo que você está fazendo. Então, cada detalhe compõe esse processo que vai chegar na satisfação do cliente e obviamente na constituição do resultado maior.”

GG4: “controlar esses processos, acompanhar e reverter em solução determinados processos internos da [empresa], de uma forma eficaz, com certeza ele tem um bom desempenho profissional. As pessoas tem que ter controle do que estão fazendo, e acompanhando o que elas estão fazendo e tem que responder também no tempo hábil que a empresa exige”.

SG1: “[para medir processos internos]... eu tenho [que ter] uma medida inicial e uma medida final. Eu só tenho como saber se teve uma melhora, se o risco do negócio caiu. Se não está tendo indícios de não conformidade no controle. Segundo, se a equipe como um todo amadureceu sabendo que o que ela está fazendo em processos internos, tem um benefício lá na frente. Essa parte cultural em processos internos é importante.”

SG2: “os processos internos agregam [valor]. Agregam muito. A segurança, [] as empresas têm que cuidar do seu material, são valores fungíveis. Então o que acontece [com] processos internos, eles praticamente vêm agregar segurança ao negócio.”

SG3: “acho que a empresa precisaria fazer um trabalho para estar verificando a quantidade de trabalho que tem nas agências, a quantidade de funcionários e ...[o gestor] tem que ter segurança do que a equipe dele está fazendo. “

SG4: “processos internos é a administração de custos. Basicamente isso. Administração do RH, alocação de funcionários e equipamentos. Minimizar custos para maximizar os lucros. Não existe outra mensuração para isso, para o desempenho. Aumentar receita e diminuir despesa. Para os processos internos terem qualidade. Para ter, depois, o

sinergia futura, não tem o retorno ao cliente. ... uma coisa vai envolvendo a outra. “

A perspectiva do *BSC* que se vincula ao *stakeholder* funcionário, associada a aprendizado e crescimento, remeteu os entrevistados a termos como harmonia, respeito, integração, treinamento, clima organizacional, preparação e motivação.

GG1: *“um gestor se sente realizado, satisfeito, e motivado, quando vê que seu funcionário está vibrando com aquilo que ele está vendo também.”*

GG2: *“[investir] na formação de cada um. Com isso a empresa tem dado muitas ferramentas com cursos, tanto cursos auto instrucionais, cursos à distância, o próprio MBA a distância, cursos presenciais [...] treinamentos e com isto está se aperfeiçoando como profissional do mercado e [como] funcionário da empresa.”*

GG4: *“[ter] uma relação com seus subordinados, transparente, verdadeira e aberta, que sabe ouvir e falar. Acho que a gente consegue um bom desenvolvimento neste aspecto. O gerente, o gestor tem que ter feeling. Ele tem que ter uma sintonia grande com a sua equipe, entender as limitações de cada um.”*

GG5: *“O desempenho do gestor na área do comportamento organizacional, eu entendo que seria sempre procurar ouvir o funcionário, procurar entender, estimular o funcionário para o crescimento, dando treinamento, criando oportunidade, criando expectativa nos funcionários.”*

SG1: *“se eu fosse avaliar um funcionário, quanto mais curso ele fizer e praticar esse curso para mim ele está bem avaliado. Tem um bom crescimento profissional. Eu vejo a relação de como ele está gerindo a própria carreira. Porque a empresa dá condição para a pessoa fazer curso, estudar. Não só curso interno, como cursos externos. A visão que o próprio funcionário tem da sua própria carreira. E se ele está utilizando as ferramentas que a empresa dá para que ele, dentro e fora da empresa para que ele faça seu desenvolvimento. A empresa hoje, paga curso superior, paga pós-graduação. Então, o desempenho dele tem que vir tanto da vontade dele fazer [os cursos] e da utilização do aprendizado na empresa.”*

SG3: *“o grande desafio, conciliar o horário de trabalho com a realização do treinamento com qualidade. Um bom gestor de equipe é aquele que consegue fazer isso. Treinar sua equipe ali no dia-a-dia, sem precisar tirar alguém do operacional por muito tempo. “*

5.2.3.3 Estrutura relevante 3.3 - reconhecimento organizacional pelo desempenho por resultados

A expressão que o *BSC* assume enquanto placar de desempenho demonstra o simbolismo que tem para demonstrar o desempenho. Pelo placar, ou painel, ou demonstrativo, os entrevistados reconhecem que ele evidencia o desempenho realizado.

As falas dos entrevistados se reportam ao fato de as realizações ficarem evidentes e servirem para reconhecer desempenhos superiores ou apontar deficiências com a exposição no *BSC*. Todavia, os entrevistados apontam para algumas incoerências quando o *BSC* é utilizado isoladamente.

O entrevistado GG5 menciona que profissionais atuam em momentos diferentes, realidades variadas com exigências diferentes que afetam o desempenho, e o esforço nem sempre fica demonstrado no placar de desempenho. GG4 aponta que deve haver mais critérios para efetuar o reconhecimento pelo desempenho. O mesmo alerta é dado por GG2, GG3, SG1 e SG2. SG4 é contundente ao afirmar que o placar que evidencia o desempenho é falho na questão de premiação”. Segundo este entrevistado, o reconhecimento pelo atingimento de metas é perigoso, porque tem uma visão imediatista. Para reconhecer o desempenho devem ser analisadas as competências e as circunstâncias e o ambiente de trabalho do indivíduo:

GG1: [como] *“régua para reconhecimento [e ferramenta de avaliação] é fundamental. Ela permite perceber o que está acontecendo e com isso desenvolver ações e tomar decisões”.*

GG2: [se os parâmetros do *BSC*] *“estiverem compatíveis efetivamente com cada região, com o que cada unidade possa fornecer, acredito que seja um bom instrumento. Agora, não pode ser como vem sendo feito historicamente. Uma unidade que sempre fez muito, vai ter que continuar fazendo muito.*

Aquela que não fez não vai precisar fazer também. O escore desta última passa a ser melhor. Isso desmotiva um pouco. Não acredito que leve a um bom desempenho. Mas, enquanto for a ferramenta que estiver sendo utilizada pela empresa, a gente tem que trabalhar de acordo com ela. E ela pode ser uma boa ferramenta, desde que bem colocados os números.”

GG3 [o BSC é uma forma de] *“sensibilizar todos os funcionários para a necessidade de atingir o mínimo de pontuação.”* [Acredito que] *“para a grande maioria esta é uma fórmula estimuladora. A não ser naqueles casos, que são exceções, em que você tem uma unidade com um orçamento mal elaborado, que naquele ponto específico [...] pode ser um fator de desestímulo, mas como isso não prevalece na grande maioria das unidades, tenho certeza eu, no geral, é estimulador.”*

GG5 [o BSC ainda] *“não é perfeita, ela comete injustiças, pode punir um profissional bom quanto a premiação e pode premiar um profissional ruim, quanto a pontuação”. [por exemplo, pelo fato de] “pontuação ser feita em cima das metas. [...] O objetivo é o resultado. [...] Em função da forma de mensurar em número, quando é feito a mensuração você olha todos iguais”,*

GG4 *“A empresa mensura [com] um programa de acompanhamento do funcionário, do que ele fez, em que ele é formado e tem o [BSC] em que ela avalia os pontos fortes da pessoa ou não. Só que isto também é muito sutil, porque você pode saber bastante, ter um bom resultado, mas necessariamente não seja ele o promovido, porque de repente [...] faltou uma visão macro, faltou outro detalhe mais de ousadia, ou que, de repente, faltou um pouco mais de critério para determinadas coisas que ele faz. Na verdade, a empresa tenta seguir um parâmetro que é o [registro de realizações do funcionário], que é, acima de tudo a postura da pessoa, como ela se posiciona, como ela age, o caráter dela” .*

SG1 [o BSC] *“é mais uma ferramenta que pode ser utilizada. Porque você acaba de certa forma tendo um padrão de comparação de dois ou mais avaliados. Se você padronizou a avaliação, você tem como utilizar aquela ferramenta para às vezes desempatar uma concorrência”. Este entrevistado não acredita que o BSC como ferramenta de avaliação de desempenho deva ser utilizado isoladamente. Segundo ele, “existe uma série de fatores que às vezes em uma concorrência pode ser determinante para que uma pessoa ganhe ou não. [...] O BSC pode não espelhar cem por cento do que aquela pessoa é ou deixou de ser. [...] Acho que o que pesa mais quando você vai escolher uma pessoa para um cargo, ou para uma administração ou coisa assim, é primeiro se o perfil dela está enquadrado no que a empresa está precisando. Muitas vezes o BSC não traz o perfil de determinado cargo, do que você precisa para determinado cargo. Ele avalia o seu desempenho naquele determinado*

momento, naquele determinado período. Enfim, é uma ferramenta que pode ser utilizada e deve ser utilizada, mas não de forma determinante.”

SG2 [é necessário a adequação das metas adotadas no BSC e há grande dificuldade quando as metas não estão] *“condizentes com o ambiente e mesmo com o mercado em si”.*

SG3 [Na medida em que o BSC evidencia o desempenho individual surge o risco de “canibalismo”, isto entendido como individualismo. Acredito que a] *“melhor forma de trabalhar é em equipe”,* embora considere que *“as duas formas são válidas”* [tanto a forma que reconhece o desempenho individual quanto o desempenho coletivo].

SG4 [o placar] *“é falho na questão de premiação. [o reconhecimento pelo atingimento de metas é perigoso, porque tem uma visão imediatista]. [Para reconhecer o desempenho aponta deve ser analisadas as] “competências e quando você analisa competências, nada tem a ver com a meta. A competência é um fator de crescimento muito importante. É um fator social,[...] de crescimento para tornar o funcionário cada vez mais líder.”*

Os resultados apresentados nesta seção traduzem o levantamento obtido nas manifestações dos entrevistados. A seção apresentou como os gerentes operacionais, que atuam em uma organização que orienta a sua estratégia mediante o uso do BSC, representam socialmente o desempenho profissional, e como percebem as influências do contexto em que atuam no desempenho dos profissionais. As informações obtidas passam a ser discutidas na seção seguinte, onde serão consideradas em conjunto com a revisão de literatura apresentada na seção anterior.

6 DISCUSSÃO

Nesta seção, o conteúdo das entrevistas apresentado na seção resultados é discutido como representação social dos gerentes operacionais em relação ao desempenho profissional em um contexto organizacional orientado com o BSC. A seção apresenta uma abordagem dessas representações sociais traçando um paralelo com a revisão de literatura relativa ao tema, a fim de constituir uma síntese do assunto.

Conhecer as representações sociais do desempenho profissional permite que se tenha a dimensão das opiniões, conceitos e imagens que profissionais elaboram. Este fato, *a priori*, justifica a postura do grupo social perante o contexto organizacional e o ambiente de trabalho. A construção de um entendimento relativo ao desempenho profissional propicia elementos para adequação da gestão do desempenho profissional, o que enseja tanto a orientação para o desempenho quanto a elaboração de programas de avaliação e de reconhecimento ao desempenho realizado.

A Figura 4 apresenta um diagrama que sintetiza o mapa mental construído a partir das representações sociais dos executivos entrevistados. A construção do diagrama considerou o conjunto de manifestações dos entrevistados, enquanto universo consensual. A Figura encontra referência, também, no que se obteve na teoria da administração e em estudos do comportamento organizacional, identificando-se com o universo reificado, como preconizado na teoria das representações sociais.

Representações sociais do desempenho profissional

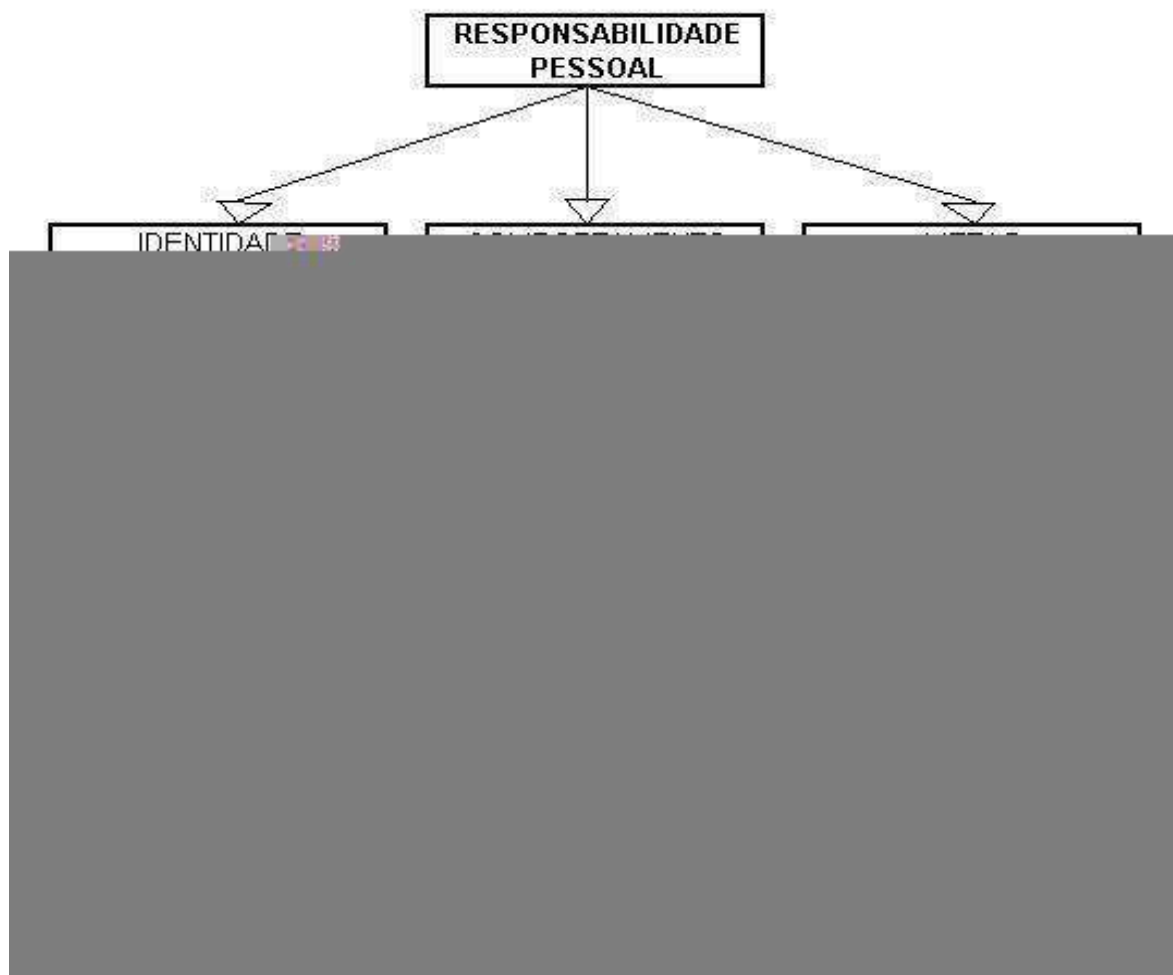


Figura 4 - Representações sociais do desempenho profissional

O desempenho profissional surge da identificação das características pessoais, das condições internas que são empregadas pelo indivíduo para o desempenho e dos seus objetivos, para, utilizando a estrutura disponibilizada pela organização, sob sua supervisão e gestão, buscar atingir as metas propostas. A sinergia entre as identidades pessoal e organizacional cria as condições adequadas para o desempenho profissional.

6.1 A responsabilidade pessoal

Como responsabilidade pessoal foram localizadas alusões no discurso do sujeito coletivo que remetem o desempenho às características pessoais, ao comportamento demonstrado na execução das funções e nas metas pessoais almejadas.

Nas subseções seguintes discute-se como são abordadas as características que compõem a identidade pessoal, o comportamento na organização e as metas pessoais.

6.1.1 Identidade pessoal

Dentre as características pessoais apontadas no inventário de representações sociais do grupo social foram identificadas alusões a elementos que constituem os traços de personalidade do indivíduo, o perfil compatível com a função e a capacidade que demonstra para se qualificar.

Os traços de personalidade do indivíduo são demonstrados no conjunto de características que revelam o caráter, a dedicação, a disciplina, a estabilidade emocional, a maturidade, a responsabilidade, e o raciocínio, que revelam o conjunto de valores pessoais do indivíduo. O perfil do indivíduo leva em conta a bagagem de experiências obtidas pela vivência e pela maturidade que alcançou. A capacidade de

adaptação, de aprendizado, de capacitação, de obter informações, de se qualificar, e de se disponibilizar como um realizador, demonstram a aptidão para o desempenho.

As características pessoais formam a base das condições que se arraigaram à pessoa, e estão consolidadas como a identidade pessoal do indivíduo e constituem um conjunto de características natas ou incorporadas pelo indivíduo. Estas características constituem os recursos que precisam ser mobilizados para que o desempenho se efetive.

Robbins (2004, p. 31) aponta que entre os fundamentos do comportamento individual que afetam o desempenho encontram-se as características biográficas (como idade, sexo e estado civil) e as habilidades (físicas e intelectuais). Este autor adota como conceito de habilidade, “a capacidade de um indivíduo de desempenhar diversas tarefas em uma função”. O que Robbins (2004, p. 35) trata como habilidades Wagner III e Hollenbeck (2003, p.34) chamam de aptidão ou capacidade. Aceitando ambas como sinônimos percebe-se que esses autores também tratam a aptidão física com o mesmo enfoque de Robbins: a força muscular, resistência cardiovascular e qualidade dos movimentos. Bergamini e Beraldo (1988, p.29) tratam as características pessoais como variáveis individuais, nas quais alocam a “aptidão, personalidade, interesse, motivação, instrução, experiência”.

As características biográficas não foram abordadas nas representações sociais do grupo social. Não houve cruzamento de variáveis entre as representações sociais e o gênero dos entrevistados, entretanto é bom lembrar que apenas um terço (1/3) dos entrevistados pertence ao gênero feminino.

As habilidades físicas também não foram contempladas nas representações sociais do grupo. Embora importantes, estas habilidades não constituem diferencial na organização pesquisada, em razão das habilidades mentais e comportamentais

serem mais requeridas.

As habilidades intelectuais, para Robbins (2004, p. 35) são “aquelas necessárias para o desempenho de atividades mentais”. As habilidades mentais, como a capacidade de aprendizado, atualização, formação, informação, qualificação, treinamento e o conjunto de aptidões, que reflete o raciocínio, foram mencionadas pelos entrevistados, constituindo uma aproximação das representações sociais com a teoria.

Do mesmo modo, Wagner III e Hollenbeck (2003, p.36) tratam as habilidades intelectuais como aptidões cognitivas e mencionam a compreensão verbal, habilidade quantitativa, capacidade de raciocínio e visualização espacial como dimensões da aptidão cognitiva.

Robbins (2004, p.36) define que “o desempenho dos trabalhadores melhora quando existe correta adequação entre as suas habilidades e os requisitos das funções para as quais são designados”. Neste aspecto, as representações sociais coincidem e também apontam a necessidade de adequação do perfil do funcionário à tarefa.

A questão do perfil adequado para o desempenho foi apontada pelos entrevistados GG1 e SG3; a estabilidade emocional foi apontada como um requisito pelos entrevistados GG2 e GG3, e SG3 colocou o caráter como um fundamento da característica pessoal que é decisivo para o desempenho.

Robbins (2004, p.88) também aponta a personalidade como “a soma das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais”. A personalidade do indivíduo se define pelos traços que são as “características marcantes que podem descrever o comportamento de uma pessoa” (ROBBINS, 2004, P.90). Esse autor aponta a importância dos valores para o desempenho, porque eles representam as

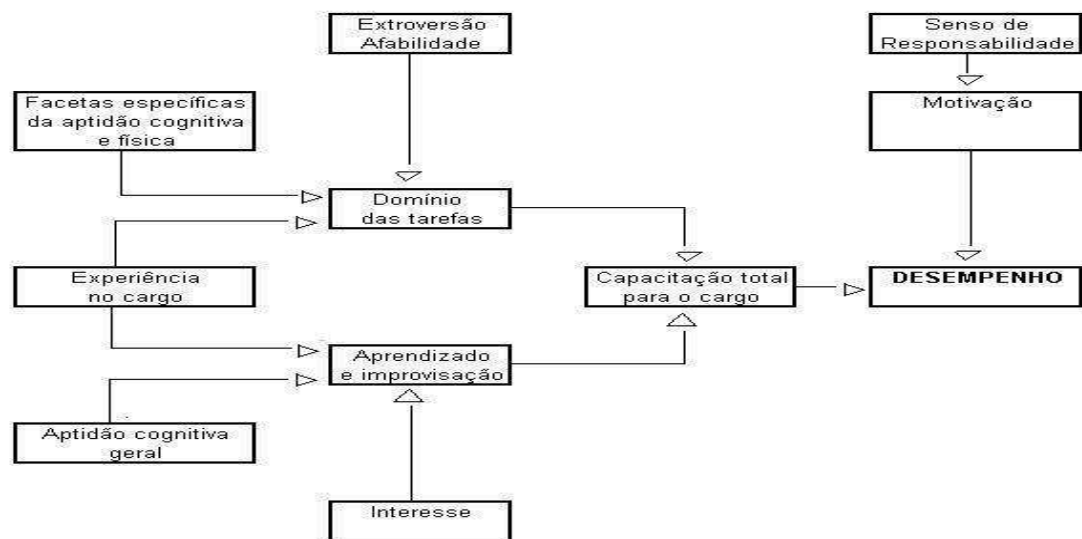
convicções básicas que “estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação”, influenciando o comportamento e o desempenho. Wagner III e Hollenbeck (2003, p.41) apontam cinco dimensões da personalidade: a extroversão, ajustamento emocional, afabilidade, senso de responsabilidade e interesse.

O perfil do indivíduo se define no conjunto de características que ele demonstra no desempenho de suas funções. Este conjunto de características reflete em parte os conhecimentos que são formados pelo lastro de experiências pessoais que o indivíduo leva consigo como uma bagagem de sua vivência. O conjunto de experiências fica entendido como o aprendizado que foi assimilado no decorrer de sua carreira profissional. Os entrevistados GG2, GG4 e SG1 se manifestaram sobre experiências de vida e as experiências acumuladas no dia-a-dia como um patrimônio do profissional. A maturidade passa a compor esse conjunto de características que influem na personalidade do indivíduo.

As manifestações que remetem à capacidade demonstram a necessidade de o indivíduo ser provido de raciocínio lógico para desencadear os processos de aprendizagem, de atualização, formação e qualificação. A formação intelectual do indivíduo, que proporciona sua capacidade de raciocínio e aprendizado, é a base mencionada por GG3, GG5 e SG2. Estes entrevistados associaram o treinamento e a educação como uma forma de dotar o indivíduo de conhecimentos e informações necessárias para o desempenho.

Wagner III e Hollenbeck (2003, p.46) constroem uma lógica para definir o desempenho a partir das diferenças individuais. Para estes autores, facetas específicas da aptidão cognitiva e física, associadas à experiência no cargo, proporcionam o domínio das tarefas, que pode ser amplificado com traços de personalidade como a extroversão e a afabilidade. A aptidão cognitiva geral e a

experiência no cargo geram condições para o aprendizado e improvisação. O termo “improvisação” utilizado pelos autores pode ser entendido como criatividade e empreendedorismo. O interesse do indivíduo amplifica o aprendizado e a improvisação. O domínio das tarefas, o aprendizado e a improvisação reúnem as condições ideais de capacitação total para o cargo, que, associados ao senso de responsabilidade, ao ajustamento e à motivação resultam no desempenho. Este esquema encontra-se demonstrado na Figura 5.



As questões relativas às características pessoais que envolvem a personalidade, o perfil e a capacidade merecem a atenção da área de recursos humanos das organizações no que tange à realização de processos eficazes de seleção, promoção e transferências internas. Conhecer os traços de personalidade, o perfil e a capacidade do indivíduo constitui um poderoso previsor do comportamento com conseqüências no desempenho futuro dentro da organização (ROBBINS, 2004, p.92).

As situações que atrelam o indivíduo à organização ou a um ofício, como o vínculo jurídico de um contrato e as escolhas feitas dentre as opções que lhe foram oportunizadas, foram alocadas como recursos para o indivíduo desempenhar. GG1 e GG3 mencionaram os vínculos entre os profissionais e as organizações como um recurso de condiciona o indivíduo ao desempenho. Estes entrevistados consideraram que tais condições constituem um patrimônio situacional que dão estrutura para que o indivíduo desempenhe.

Saber dos valores e da personalidade é importante para a organização avaliar os funcionários potenciais. Robbins (2004, p.78) assinala que “o desempenho e a satisfação com o trabalho de um funcionário tendem a ser maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização”.

6.1.2 Comportamento na organização

As ações desenvolvidas pelo indivíduo demonstram o desempenho. A atuação decorre de três condições: motivação, atitude e habilidade.

Robbins (2004, p.170) faz uma integração entre as teorias da motivação. A partir desta síntese é possível comparar as representações sociais do grupo social pesquisado.

evoluir do menos para o mais”.

Para Davis e Newstrom (2001, p.47), a “motivação para a realização é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos”. Para Bergamini e Beraldo (1988, p.30), a motivação se caracteriza como “um processo intrínseco ao indivíduo, que o impulsiona, que o leva a atuar, a comportar-se de determinada maneira em direção ao mundo exterior”.

Dentre as atitudes, que são o “fazer” do indivíduo, foram manifestadas as situações que envolvem ação, arrojo, decisão, desafio, determinação, iniciativa e liderança. A atitude implica em situações em que o desempenho é praticado, acionado, realizado e materializado. O “fazer” implica em gestos concretos que modificam uma situação estabelecida.

Davis e Newstrom (2001, p.46) elaboram seu modelo de desempenho a partir do papel da motivação. Para estes autores, “as necessidades internas e os impulsos criam tensões que são modificadas pelo ambiente”. Estes autores sintetizam o desempenho como produto do esforço e da habilidade dentro de um contexto de probabilidade de desempenho, que é retro alimentado por um sistema de recompensas, conforme fluxo apresentado na Figura 7.



Figura 7 - Modelo de motivação
Fonte: Davis e Newstrom, 2001, p. 46

As atitudes, segundo Robbins (2004, p.66), “são afirmações avaliadoras em relação a objetos, pessoas ou eventos” e estão inter-relacionadas com o conjunto de valores da pessoa. As atitudes, para Robbins, têm um componente comportamental que se refletem na “intenção de se comportar de uma determinada maneira em relação à alguém ou alguma coisa”. Algumas atitudes apontadas pelo autor (2004, p.67) incluem a satisfação com o trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional.”

Para Davis e Newstrom (2001, p.122), as “atitudes são sentimentos e crenças que determinam fundamentalmente como os empregados irão perceber o ambiente onde se encontram.”

A forma de fazer implica em um conjunto de conceitos que representam a qualidade do trabalho desenvolvido. O conjunto dos conceitos que formam as condições pessoais e resultam em desempenho envolvem as habilidades contempladas nas entrevistas por meio de expressões como agilidade, competência, eficácia, eficiência, flexibilidade, foco e organização.

6.1.3 Metas pessoais

Os propósitos pessoais influem no desempenho profissional e na visão dos entrevistados, porque eles direcionam a vontade e as atitudes do indivíduo. Foram identificadas duas categorias de propósitos pessoais, uma de ordem psicossocial e outra de ordem material.

Os propósitos de ordem psicossocial remetem à condição do indivíduo em relação ao grupo e à sociedade; trata-se das metas que pretende alcançar em razão de sua situação, em relação ao meio em que atua. A ascensão profissional, as conquistas, a imagem, o sentimento de realização, satisfação e a percepção dos

demais pares fazem com que ele aspire uma condição melhor e se empenhe em realizar desempenhos condizentes com suas pretensões.

Para Davis e Newstrom (2001, p.47), profissionais que impulsionam seu desempenho também o fazem pelo desejo de “desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso. A realização é importante em si mesma, independente das recompensas que possam acompanhá-la.” Estes autores adotam a denominação de impulsos para a situação que impele o indivíduo rumo à realização dos objetivos pessoais.

A Figura 8 demonstra como Davis e Newstrom elaboram o círculo que justifica a relação desempenho x recompensa.



Figura 8 - O círculo desempenho-satisfação-esforço
Fonte: Davis e Newstrom, 2001, p. 127

Os impulsos de ordem psicossocial envolvem o desejo de realização, superação de desafios, avançar e crescer, além do desejo de poder, influenciando pessoas e situações.

O entrevistado GG1 reportou-se ao fato de ser gratificante ter a sensação do dever cumprido, GG4 e GG5 também fizeram menções à satisfação. SG2 chegou a

denominar salário moral ou salário da auto-realização a situação que leva o indivíduo a trabalhar pela motivação.

Os propósitos de ordem material remetem às condições financeiras para que o indivíduo supra suas necessidades, aspirações e objetivos. A ambição, o crescimento, a satisfação de necessidades e desejos, promoções, remuneração mais elevadas, são resultados pretendidos quando se emprega esforço para desempenhar visando resultados materiais.

Davis e Newstrom (2001, p.94) contemplam a questão salarial como “importante para trabalhadores em função de várias razões”. Uma delas é o valor econômico, utilizado como meio de troca para adquirir bens e serviços e suprir necessidades e anseios. Outra função é o meio social de troca, e estes autores apontam que o salário “representa para os empregados aquilo que seus empregadores pensam deles.”

SG4, em sua manifestação, traduziu, a seu modo, a teoria das necessidades

informações e ambiência para a realização do desempenho profissional. A forma de gerir conduz as ações dos profissionais, orientando e direcionando para os objetivos pretendidos pela organização. A responsabilidade organizacional considera que a organização deve prover, dirigir, e estabelecer propósitos para que o desempenho ocorra e que sensibilize de alguma forma os objetivos pessoais.

A estrutura relevante “responsabilidade organizacional”, construída a partir das representações sociais do entrevistados, coincide com a projeção dos fatores contextuais, apresentados por Robbins (2004, p.259), segundo o qual é atribuição da organização para prover o desempenho: a presença de recursos adequados, uma liderança eficaz e sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas que reflitam as contribuições.

Bergamini e Beraldo (1988, p.29) tratam a identidade organizacional como variáveis da situação, e alocam o “ambiente social, treinamento, incentivos, supervisão e algumas variáveis físicas como métodos, projetos, equipamentos, ambiente físico e organização”.

6.2.1 Identidade organizacional

A identidade organizacional abrange as condições para que o desempenho profissional ocorra, e decorre da disponibilidade de um ambiente favorável, de informações adequadas e recursos materiais suficientes para que o desempenho se desenvolva.

Em suas falas GG2, GG3, GG5 e SG2 se reportam a “ambiente de trabalho bom”, ao “comportamento organizacional” e a “ferramentas necessárias” para se alcançar bons desempenhos.

Robbins (2004, p.402) afirma que estrutura organizacional se define em como

as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Aponta, também, a necessidade de haver recursos externos para a sustentação do desempenho. Para este autor, “a escassez de recursos reduz diretamente a capacidade de desempenhar” (ROBBINS, 2004, p.259).

Davis e Newstrom (2001, p.186) afirmam que o ambiente organizacional é verificável pelo chamado “enfoque do clima organizacional”, pelo qual a “administração é encorajada a olhar além dos resultados econômicos de curto prazo para resultados mais de longo prazo”. Estes autores alertam que pesquisas de clima revelam que reduções drásticas de recursos resultam em aumento de custos futuros, e que se forem mais altos do que a economia obtida com a redução no presente, afetam o desempenho da própria organização.

6.2.2 Sistemas de gestão

A gestão organizacional foi considerada uma condição relevante para que o desempenho se pronuncie. A estrutura relevante “sistemas de gestão” apontou três categorias: orientação, instrumentalização e controles.

A categoria “orientação” sinaliza a necessidade de aconselhamento, apoio e incentivo, colaboração, diálogo, estímulo, influência, liderança, orientação e treinamento. Estas ações estruturam as situações e a ambiência favorável para o desempenho.

GG1 fala na responsabilidade de “passar (transmitir) os objetivos da empresa”, GG2 traz este assunto à tona quando afirma que é preciso “sempre conversar”, SG1 fala de “aconselhamento”.

Robbins (2004, p.260) aponta para a necessidade de um propósito comum e significativo que ofereça direção. “Este propósito é uma visão”, o que é mais amplo

que os objetivos específicos, de acordo com este autor.

Como instrumentalização foram mencionadas situações como a adequação da função, o alinhamento, a clareza, a precisão, a coerência, a consistência, o determinismo, o direcionamento, metas adequadas e níveis de exigência compatíveis com a situação e as condições de trabalho.

Quando GG1 se reporta a alinhamento usa a expressão “a gente dança conforme a música”, demonstrando como reage em relação ao instrumental adotado para alinhar o desempenho. GG1 fala especificamente em alinhar; GG4 cita parâmetro e norte e SG1 aborda a necessidade de padronização em uma empresa de porte.

Robbins (2004, p.260) sugere que “equipes bem sucedidas traduzem seu propósito em metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas”. As metas específicas contribuem para tornar a comunicação mais clara e mantém as equipes de trabalho no foco para obtenção dos resultados.

Na categoria “controles” foi mencionada a necessidade de avaliação para evidenciar a evolução, estabelecer as expectativas, implantar melhorias, observar e perceber o papel de cada um, reconhecer desempenhos e estabelecer parâmetros. Quando fala em controle, GG5 se refere a suporte e SG1 a acompanhamento. As avaliações de desempenho registram uma unanimidade quanto à sua importância como instrumento de orientação, alinhamento e controle.

Maximiano (2004, p.360) afirma que a avaliação é “o processo de comparar e tirar conclusões sobre o desempenho” e acompanhamento ou monitoramento é o “processo de buscar informações sobre o desempenho”. Para o autor (2004, p.369), as pessoas tendem a resistir a serem controladas e a sabotar os sistemas de controle, a menos que “entendam por que estão sendo controladas, percebam o

controle como um processo importante para seu trabalho ou sua segurança, e enxerguem o controle como evidência de sua importância como indivíduos.”

Robbins (2004, p. 357) aponta que as avaliações de desempenho estão longe de ser uma ciência exata. Mas, alerta que os critérios subjetivos, a ênfase em uma única medida de resultado ou existência de lacuna temporal muito grande entre a ação e a avaliação, aumentam a probabilidade de dispersão e ambigüidades.

Avaliações de Desempenho suprem a organização de informações para basear a remuneração, promoção, demissão, orientação e treinamento. As avaliações têm influência decisiva sobre o desempenho. Robbins (2004, p.474) pergunta o que define o desempenho e sua resposta se baseia no modelo da expectativa para afirmar que é a avaliação de desempenho que define o desempenho. Isto ocorre pelo fato de as pessoas precisarem “perceber que os esforços que realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável, e que essa avaliação vai resultar em recompensas às quais dão valor”.

6.2.3 Resultado organizacional

Os propósitos organizacionais influem no desempenho profissional na medida em que dimensionam os resultados na forma das metas dos objetivos que a organização pretende atingir.

Os propósitos organizacionais foram considerados pelos entrevistados como a carga de pressão mais influente no desempenho. Na definição das metas e dos objetivos que a organização pretende chegar está o ponto chave sob o qual se delineiam todas as ações desenvolvidas para gerir o desempenho profissional.

As representações identificaram que as metas e os objetivos pressionam fortemente o desempenho pelo resultado pretendido. Em razão da pressão por

resultados surgem alguns riscos apontados pelo grupo social. Há entendimento sobre a competição entre as organizações, a exposição à concorrência e que a integridade da organização é uma das condições para a empregabilidade dos profissionais.

Todos entrevistados ressaltaram a importância dos resultados organizacionais e o traduzem como metas e objetivos. Associam o resultado a uma obrigação a ser atendida. GG2 afirma que “o resultado é o mais cobrado”; GG3 afirma a importância do resultado, sendo que as demais situações são secundárias. SG1 aponta que desempenho é resultado, mas diz que o resultado é consequência de tudo o que se faz e aponta uma relação de causa e consequência entre ação e resultado.

Para Davis e Newstrom (2001, p.99), as avaliações de desempenho são necessárias para “alocar recursos em um ambiente dinâmico, recompensar os empregados, fornecer feedback aos empregados, manter relações justas dentro dos grupos, aconselhar e desenvolver os empregados e atender regulamentos”.

Robbins (2004, p. 475) afirma que normalmente as avaliações de desempenho recaem sobre os resultados da tarefa, os comportamentos e os traços. O autor afirma que em muitas situações há dificuldade em identificar resultados que possam ser atribuídos às ações. Nestes casos, defende a inclusão de fatores subjetivos ou contextuais na avaliação de desempenho.

Davis e Newstrom (2001, p.64) propõem que os objetivos organizacionais se associem ao desempenho profissional impondo-se como desafio. Para estes autores “muitos empregados trabalham melhor quando têm objetivos difíceis de atingir, do que quando lhes são propostos objetivos fáceis”, todavia, alerta que “esses objetivos devem ser atingíveis, dada a experiência do indivíduo e os recursos disponíveis.”

6.3 O contexto organizacional

Contexto organizacional é o ambiente em que o profissional aloca seu trabalho e onde demonstra o desempenho. Diferentes contextos podem implicar visões diferenciadas do desempenho profissional, mas, o contexto do qual se ocupou a pesquisa enseja ações substancialmente direcionadas. O contexto organizacional, gerido com o *BSC*, constitui a terceira unidade temática da dissertação.

Enquanto sistema de gestão estratégica, o *BSC* tem como objetivo traduzir a estratégia da organização, tornando-a conhecida e entendida por todos. Kaplan e Norton (2001, p.19) acreditam que para tornar a estratégia um processo contínuo é preciso mobilizar o processo de mudança na empresa, o que se obtém com o alinhamento de toda organização em torno da estratégia. O alinhamento da organização ocorre pelo direcionamento que é dado às ações de gerentes e funcionários da organização.

A transformação e a mobilização da organização advém especificamente do desempenho dos profissionais que integram a organização. A compreensão do

Para esses autores, a perspectiva aprendizado e crescimento desencadeia processos internos qualificados e tempestivos, que resultam em clientes satisfeitos e fidelizados proporcionando resultados financeiros crescentes e duradouros.

Robbins (2004, p.357) destaca que o uso de medida única gera a possibilidade de o funcionário fazer tudo que for preciso para dar resultado naquele quesito, em detrimento de outras partes que não estejam sendo avaliadas ou recebam peso inadequado na avaliação. A afirmação de Robbins vai ao encontro da filosofia do *BSC*. A distribuição de medidas nas quatro perspectivas tendem ao equilíbrio das ações vistas pela macro perspectiva estratégica.

Basso e Pace (2003, p.17) afirmam que não ficou provado que exista uma relação de causa e efeito entre as perspectivas do *BSC*. Por outro lado, argumentam que é possível uma relação de coerência entre as perspectivas, desde que “as ações e os meios usados sejam adequados com relação aos fins desejados.” Na mesma linha de raciocínio em que contrapõem a relação de causalidade de Kaplan e Norton, defendem a necessidade de uso da congruência no estabelecimento de medidas de desempenho, entendendo por congruência “o grau de alinhamento entre o efeito da ação do agente na medida de desempenho e seu conseqüente efeito sobre o valor da empresa”.

O desempenho profissional, no contexto do *BSC*, enseja a preparação de recursos adequados para o acompanhamento das ações para monitorar sua adequação aos propósitos organizacionais. Este acompanhamento se dá por meio da instrumentalização do *BSC*, formatando-o para que, com base em dados gerados pela tecnologia da informação disponível, gere informações para a organização.

Em contextos desta natureza, predominantemente marcados como de estreito

acompanhamento, era de se esperar que o entendimento do desempenho estivesse equalizado. Constata-se, porém, que mesmo atuando em um ambiente em que o desempenho é dirigido, direcionado, padronizado, tais situações ficam no espectro das pretensões, haja vista a diversidade de opiniões contempladas nas manifestações dos profissionais, atestando a complexidade do entendimento do desempenho profissional.

A percepção do grupo social pesquisado demonstrou a necessidade de se obter resultado em cada uma das perspectivas. GG2, por exemplo, vê os reflexos da indução do desempenho ante o *BSC* com reflexos no curto prazo. “A gente tem que cumprir as metas mensalmente”, afirma. SG1 não atribui à ferramenta gerencial a pressão por resultados no curto prazo, mas ao “jeito que é conduzido o processo”. SG2 chega a informar que, às vezes, a situação parece “tempestade em copo d’água” e SG3 fala que as exigências de desempenho forçam “resultados imediatos”.

Percebe-se dissonância cognitiva entre a intenção estratégica, os objetivos do *BSC* e a percepção dos profissionais. A teoria da dissonância cognitiva foi apresentada por Leon Festinger, na década de 1950. De acordo com Robbins (2004, p.69), Festinger afirmava que o desejo de reduzir a dissonância era “determinado pela importância dos elementos que a criam, o grau de influência que a pessoa acredita ter sobre esses elementos e as recompensas que podem estar envolvidas na dissonância”.

Uma vez que as pessoas tendem a focar os objetivos pessoais e o impacto do resultado na sua imagem, a dissonância cognitiva pode colocar em risco os objetivos do *BSC*, na medida em que abre espaço para ações em que os fins justifiquem os meios. No caso, a necessidade e a vontade de apresentar resultados no curto prazo

podem ensejar ações incoerentes com os objetivos de longo prazo da organização.

Os próprios Kaplan e Norton (2004, p.40) afirmam que “sob pressão contínua para apresentar resultados financeiros aos acionistas, a tendência é favorecer o curto prazo em detrimento do longo prazo”. A alegação pode se estender às demais perspectivas. Se em nível diretivo existe este risco diante do *stakeholder* acionista, em nível estratégico o risco se estende do nível operacional perante o nível diretivo.

A estrutura do *BSC* que delinea o contexto organizacional restou das manifestações do grupo social entrevistado como impacto direto e decisivo no desempenho profissional. GG3 manifesta que se preocupa com a ferramenta quando ela “influencia alguma coisa para você”, deixando o entendimento que a influência se trata do impacto em seus projetos pessoais. Para GG4, o *BSC* “dá um norte”, para GG5 permite “corrigir posturas”, SG1 vê “padronização de como as coisas acontecem” e SG3 afirma que o desempenho é diretamente afetado.

Os entrevistados fazem afirmações positivas em relação ao caráter orientador da ferramenta, mas, expressam sua insuficiência como instrumento para reconhecimento. GG1 afirma que é fundamental para embasar o reconhecimento, e GG2 alerta para a necessidade de constituir parâmetros adequados “compatíveis com cada região”; para GG3 a fórmula é estimuladora, porém há casos de “orçamentos mal elaborados”; GG5 também se reporta a cuidados que se deve ter com relação a reconhecimento, pois o uso inadequado da ferramenta “pode punir um profissional bom e premiar um profissional ruim” em função da forma de mensurar em números. GG4 acha que deveria haver mais critérios para efetuar o reconhecimento; SG2 menciona a necessidade de adequação das metas e SG4 é contundente ao afirmar que sua utilização falha “na questão de premiação” ao

desempenho.

Os entrevistados contemplam o *BSC*, na gestão do desempenho profissional, como positivo e orientador, mas localizadamente criticam a forma de estabelecimento de metas, o que não invalida ou torna questionável o uso do *BSC* como ferramenta de gestão de desempenho. Porém, serve de alerta para o atendimento do senso de justiça e eqüidade no estabelecimento de programas de reconhecimento. O estabelecimento de metas inadequadas prejudica a estratégia de reforço dos desempenhos positivos.

7 CONCLUSÕES

O *BSC* tem por objetivo reunir em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), os indicadores que proporcionam, às organizações, a gestão sincronizada de ações coerentes com a missão e visão organizacional.

Ao alinhar e esclarecer a estratégia para toda organização, o *BSC* cumpre a função de deslocar a visão do curto para o longo prazo, estimulando desempenhos que busquem o aprimoramento contínuo e a perenização da organização.

Contextos organizacionais geridos com o *BSC* procuram associar metas financeiras aos desempenhos que realizam a estratégia da organização, nas perspectivas que contemplam todos os *stakeholders* envolvidos (acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, sociedade).

A dinâmica do *BSC*, bastante eficaz no trato das questões estratégicas, comprovadamente tem demonstrado utilidade e agregado valor para centenas de organizações que o adotaram ao redor do mundo. Sua adoção como ferramenta para gestão do desempenho profissional, porém, não é tão simples como aparenta. O desempenho profissional envolve pessoas, com suas personalidades, potencialidades, hábitos, atitudes e objetivos diversos que tornam sua gestão complexa. Este estudo confirma a complexidade da situação apontada.

A adoção do *BSC* em contextos organizacionais proporciona a sistematização gerencial da estratégia associada à gestão do desempenho profissional. Os indutores de desempenho se expressam em indicadores que buscam atingir os

objetivos organizacionais em cada perspectiva, cujas metas visam resultados que traduzem a estratégia organizacional.

Ocorre que a relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho e entre as perspectivas do *BSC* precisa se consolidar para ser comprovada. Por exemplo: metas de aprendizado e crescimento, cujo indicador pode ser horas investidas em treinamento, não asseguram que o resultado apresente produtos de alta qualidade ou serviços qualificados; índices de satisfação de clientes podem não representar clientes fiéis e propensos ao consumo de produtos e serviços que geram os melhores resultados. Enquanto a perspectiva financeira expressa os resultados no curto prazo, na forma de apuração das receitas e do lucro, as demais perspectivas tendem a se consolidarem em um prazo mais elástico.

Como gerir o desempenho profissional no sentido de converter o treinamento em produtos e serviços de qualidade, clientes satisfeitos e resultados financeiros sólidos? Tanto no treinamento, utilizado como exemplo, como em qualquer outro indicador que envolva o desempenho profissional, surge o questionamento se os resultados apresentados decorrem dos respectivos comportamentos.

Esta dissertação buscou, por meio do levantamento das representações sociais de executivos que atuam em um contexto organizacional regido pelo *BSC*, avaliar a extensão deste questionamento.

A pesquisa se ocupou, especificamente, das representações elaboradas por gerentes operacionais que atuam em um contexto organizacional gerenciado com o *BSC*. A escolha deste contexto foi contingenciada pela delimitação da pesquisa. Há motivos, entretanto, para crer que categorias, classificações e significações que constituíram o discurso do sujeito coletivo da população pesquisada demonstrem ser

útil para subsidiar análises e estudos do desempenho profissional em outros ambientes.

As estruturas relevantes e as categorias extraídas das falas dos profissionais não constituíram um discurso inovador, isto por que, de algum modo, os pronunciamentos se referenciaram, seja na influência da organização, seja no conjunto teórico que embasa a formação do pesquisado. Mesmo amparado nas determinações organizacionais ou na teoria, o significado do desempenho profissional, que em uma análise mais apurada parece simples, quando aprofundado o seu detalhamento remonta a uma estrutura mais complexa.

Em primeiro lugar se conclui que os atores sociais entrevistados atribuem a responsabilidade pelo desempenho tanto para o indivíduo que atua na organização, como para a organização.

No âmbito da responsabilidade pessoal surgiram estruturas relevantes que atribuem o desempenho ao conjunto de características pessoais, que são a identidade do indivíduo, ao comportamento demonstrado para desempenhar e às metas pessoais. As características pessoais dizem respeito aos traços de personalidade, ao perfil externalizado ao longo de sua vivência e à capacidade do indivíduo para desempenhar. O comportamento na organização envolve a motivação, as atitudes e a habilidade demonstradas nas ações do indivíduo no desempenho de suas funções. As metas pessoais constituem os propósitos que pretende atingir mediante a recompensa pelo desempenho. Os recursos, os meios e os propósitos que foram identificados como de ordem pessoal, refletem o “ter”, o “fazer” e o “querer” do indivíduo. A responsabilidade pessoal no desempenho profissional envolve o conjunto de possibilidades de desempenho de natureza

intrínsecas, e a identidade pessoal estaria no conjunto de recursos e características do indivíduo que formam as suas potencialidades, mobilizadas pelo seu comportamento em busca de atingir o objetivo pessoal almejado.

No âmbito da responsabilidade organizacional surgiram estruturas relevantes que se reportam à identidade organizacional, aos sistemas de gestão do desempenho e aos objetivos da organização. Como identidade organizacional foi reconhecida a responsabilidade de prover os recursos materiais e ambientais necessários para sustentar o desempenho. À gestão foi atribuída a função de orientar, instrumentalizar e controlar a fim de apoiar, alinhar, observar e reconhecer o desempenho. Nos objetivos organizacionais ficou evidenciado o fato de que qualquer desempenho tem como finalidade a obtenção de resultados. Os recursos, meios e propósitos que foram identificados como de responsabilidade organizacional refletem o “proporcionar”, o “gerir” e “orientar” da organização. A identidade organizacional envolve o conjunto de possibilidades de desempenho sob responsabilidade da organização.

Desse quadro representacional se deduz que as características pessoais e os recursos organizacionais são questões prévias que devem ser geridas como previsoras das ações que resultarão na execução da estratégia. O conjunto de características pessoais e os recursos organizacionais equivalem à substância que dá base para o desempenho. O encontro de características pessoais e recursos organizacionais, um com identidade na pessoa e outro com identidade na organização, constitui subsídio para lastrear o desempenho desejado.

Para as organizações, o conjunto de características pessoais de um indivíduo deve ser analisado previamente à contratação, promoção ou realocação. As

características e a personalidade são um patrimônio pessoal e sua análise constitui um poderoso previsor do comportamento com reflexo no desempenho futuro.

As metas pessoais e os resultados organizacionais constituem objetivos a serem atingidos e dão sentido aos comportamentos, às atitudes e às ações pessoais e organizacionais. A gestão dos objetivos reside no sentido de retroalimentar o desempenho, seja em relação às condições psicossociais que proporcionam a sensação de satisfação pelo dever cumprido, seja pelo retorno financeiro na forma de recompensa.

Os objetivos pessoais constituem uma questão de fundo para que a organização conheça e aproveite a informação para criar situações que impulsionem o desempenho do indivíduo no sentido de atingir seus propósitos. A gestão do desempenho do indivíduo, com base nos seus propósitos, é útil para estimular e motivar o desempenho. As metas organizacionais são o alvo a ser atingido com o desempenho, e para atingi-lo devem ser considerados os recursos disponibilizados pela organização e a adequação do reconhecimento organizacional coerente com os propósitos do indivíduo.

Posto que a identidade pessoal e a identidade organizacional são questões prévias para o desempenho, e que as metas pessoais e os resultados organizacionais são questões decorrentes do desempenho, o interesse recai na qualidade da gestão da estratégia e da gestão das ações individuais para se obter o desempenho desejado.

Enquanto sistema de gestão da estratégia, o *BSC* equilibra em quatro perspectivas as dimensões que induzem e medem as ações para realizar os objetivos organizacionais. Enquanto ferramenta de gestão de desempenho, o *BSC*

visa o equilíbrio entre as quatro perspectivas no tocante à indução da motivação, das atitudes e do desenvolvimento das habilidades. Neste sentido, os indicadores para as ações e reações humanas são mais complexas.

A pesquisa demonstrou que os atores sociais percebem o alinhamento, direcionamento e o papel indutor que o *BSC* exerce no desempenho. Entretanto, apontaram que o conjunto de indicadores do *BSC* torna o sistema mecânico, na medida em que reproduz o desempenho em números, índices e metas de resultado, em cada perspectiva. Ao transformar ações em números, os comportamentos se voltam para os resultados esperados.

A necessidade de produzir resultado em cada indicador, e em cada perspectiva, pode limitar uma visão mais ampla da estratégia. Quando são avaliados por resultados, os profissionais direcionam seu foco para os indicadores que geram pontos, a fim de serem reconhecidos pela empresa.

A visão ampla da estratégia se constitui no verdadeiro objetivo do *BSC*. A demonstração desta visão se dá por uma cadeia de ações que criam o ambiente de aprendizado e crescimento; produzem conhecimento e tecnologia que aprimoram os processos internos; e, geram produtos e serviços com qualidade e tempestividade, para clientes satisfeitos e fidelizados, que proporcionam receitas e lucros que perenizam o sucesso financeiro da organização.

O desejo de atingir as metas pessoais, na forma de reconhecimento e recompensa, e uma eventual ameaça em função do estabelecimento de competição interpessoal, pode gerar dissonância cognitiva em relação aos objetivos organizacionais. A necessidade de apresentar resultados em cada perspectiva pode, então, gerar ações que deixam lacunas entre as perspectivas do *BSC*, o que ocorre

quando o desejo de obter a pontuação em determinada perspectiva se descola da relação de causa e efeito entre as perspectivas. Esta lacuna surge quando o reconhecimento advém da pontuação obtida como resultado do desempenho, e não considera as condições em que o desempenho ocorreu.

Da pesquisa se deduziu que as lacunas podem ser supridas mediante uma gestão de desempenho que influa no comportamento e nas atitudes, como:

- definição de metas claras, precisas, adequadas e justas;
- associação do desempenho com recompensas e reconhecimento que evidenciem o esforço e a justa contribuição para a organização como um todo, de maneira individual e coletiva, e ao longo do tempo;
- associação dos indicadores de desempenho nas perspectivas do *BSC* com a gestão do comportamento, a fim de não incentivar ambiente no qual os fins justifiquem os meios, respeitando princípios éticos; e
- definição de indicadores que gerem uma relação de causa e efeito entre as perspectivas do *BSC*, atrelando-se aos objetivos organizacionais de longo prazo.

Conclui-se, portanto, que,

- o discurso do sujeito coletivo da população pesquisada se aproxima das várias teorias apresentadas que abordam o desempenho profissional;
- a estrutura das representações sociais do grupo social ancora o desempenho como responsabilidade das pessoas e da organização;
- o desempenho surge de condições pré-estabelecidas como identidade pessoal, como os traços de personalidade, o perfil e a capacidade; e a identidade organizacional, como o ambiente e a estrutura;

- o desempenho acontece em razão do comportamento pessoal, demonstrado pela motivação, atitudes e habilidades, e é estimulado por sistemas de gestão que orientam e alinham o desempenho;
- o desempenho visa a realização de metas pessoais, como a obtenção de reconhecimento - psicossocial - e recompensa pecuniária associadas ao desempenho;
- contextos organizacionais que dimensionam e direcionam o desempenho precisam deixar os objetivos organizacionais claros, os critérios de mensuração devem ser precisos, os funcionários devem acreditar que seus esforços conduzirão a uma avaliação satisfatória, e acreditarem que haverá recompensa significativa quando os objetivos forem alcançados;
- a implantação de sistemas de gestão de desempenho, como o *BSC*, mesmo que adequadamente comunicados não asseguram o envolvimento dos profissionais, havendo a necessidade de sensibilização para que a filosofia e a cultura organizacional sejam absorvidas como projetos duradouros.

As categorias inventariadas como representações sociais têm origem na psicologia, e foram ampliadas, aprofundadas ou ajustadas em campos de estudos identificados como ramificações da psicologia. Não foi escopo desta dissertação estender o estudo das representações sociais para estes campos. Ao reconhecer a limitação desta pesquisa sob este aspecto, se abre a possibilidade para que novos e interessantes estudos aproveitem a identificação de tais categorias como elementos do desempenho profissional para aprofundar o estudo por estas vertentes.

Há o reconhecimento também, para o fato de a delimitação geográfica da pesquisa se circunscrever aos executivos que atuam na cidade de São José dos

Campos, Estado de São Paulo. Esta circunscrição gera oportunidade para que outras pesquisas possam ser desenvolvidas em outras regiões, criando condições para elaborar um estudo comparado. O mesmo se aplica para estudos que poderão ser desenvolvidos no mesmo espaço geográfico, em época futura, ocasião em que podem ser aferidas as mutações nas representações sociais do grupo social no contexto pesquisado.

A par dessas possibilidades, estudos de gênero estão se tornando freqüentes. As diferenças das condições individuais considerando a condição mulher/homem, tempo de empresa, função chefe/subordinado, podem ensejar estudos do desempenho profissional sob o prisma destes grupos. A representação do desempenho profissional, sob tal prisma, não foi contemplada por não ser escopo desta pesquisa. Em estudos futuros, porém, tal abordagem em muito poderá contribuir para a gestão de situações advindas deste contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 225 p.
- BASSO, L.F.C; PACE, E.S.U. Uma análise crítica da direção da causalidade no BSC. FGV-EAESP: **RAE eletrônica**. São Paulo, v. 2,n.1, jan-jun 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1363&Secao=CONTRG ER&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>> Acesso em: 04 out. 2004.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 260 p.
- BERGAMINI, C.W., BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988. 290 p.
- BOCK, A.M.B. Eu caçador de mim: pensando a profissão do psicólogo. In: Spink, M.J. (org) **O conhecimento no cotidiano**. São Paulo: Brasiliense, 2004. 311 p.
- CHAMON, E. M. Q. O. **A Representação Social**. (MIMEO) Taubaté: Unitau, 2005. 28 p. Trabalho não publicado. 28 p.
- DAFT, R.L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 513 p.
- _____. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003. 532 p.
- DAVIS, K.; NEWSTRON, J.W. **Comportamento humano no trabalho** – v. I -São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001. 207 p.
- DINIZ, T.M.R.G. O estudo de caso. In: MARTINELLI. M.L. (org). **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras, 1999. 143 p.
- DRUCKER, P. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 214 p.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999. 172 p.
- FARR, R. M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, P. E.; JOVCHELOVITH S.(org). **Textos em representações sociais**. Petrópolis, Vozes, 1995. 323 p.
- JAMRONG J.; OVERHOLT, M. Building a strategic HR function: continuing the evolution. **Human Resource Planning**. ABI/Inform Global: 2004. p.51-61.
- JODELET, D. As representações sociais. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001. 420 p.
- KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999. 131 p.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard - measures that drive performance. Boston: **Harvard Business Review**, jan-fev 1992. p.71-79.

_____. **A estratégia em ação: BSC.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344 p.

_____. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o BSC prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 411 p.

_____. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

LEVINSON, H. Avaliação de que desempenho. In: VROOM, V.H. (org). **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MARTINELLI, M.L (org). **Pesquisa qualitativa:** um instigante desafio. São Paulo: Veras, 1999. 143 p.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2004. 434 p.

MOLINA, V.L.I. **Representação social da saúde bucal.** (MIMEO) São José dos Campos: Unesp. Trienal 2002/2004. 59 p.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais:** investigações em psicologia social. Petrópolis: Vozes, 2003, 404 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, I. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

OLIVEIRA, F.O; WERBA, G.C. Representações sociais. In: STREY, M.N. et al. **Psicologia social contemporânea.** Rio de Janeiro: Vozes, 1998. 262 p.

OLVE, N.G., ROY, J., WETTER, M. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do BSC.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001, 368 p.

PINHEIRO Jr. W.M.B.; MAGALHAES, I. L. R. G. Proposta de um modelo de tomada de decisão para gerenciamento dinâmico da estratégia com a utilização do BSC. **VII SemeAD.** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/>> Administração Geral. Acesso em 07 out 2004, 22:48:06.

RAMPERSAD, H.K. **Scorecard para performance total:** alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 391 p.

REZENDE, J. **BSC e a gestão do capital intelectual:** alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 304 p.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 9. ed. 2002. 637 p.

SÁ. C.P. **Núcleo central das representações sociais.** Petrópolis,RJ: Vozes, 1996. 189 p.

_____. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais.** Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998. 110 p.

_____. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK. M.(org) **O conhecimento no cotidiano.** São Paulo: Brasiliense, 2004. 311 p.

SOUZA FILHO, E. A .Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK. M.(org) **O conhecimento no cotidiano.** São Paulo: Brasiliense, 2004. 311 p.

SILVA, A. C. M.; MIRANDA, L. C.; BARBOSA Jr. A S. Aplicação do *BSC* em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP: Um Estudo de Caso. **ENANPAD 2003**. CCG 1105 Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad2003-trabs-apres-ccg-e.html>> Acesso em 22 fev 2005, 21:50:05 12 p

SPINK, M. O estudo empírico das representações sociais. In: SPINK. M. (org) **O conhecimento no cotidiano**. São Paulo: Brasiliense, 2004. 311 p.

WAGNER III, J.; HOLLEMBECK, J. **Comportamento organizacional** – criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003. 496 p.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

UM ESTUDO SOBRE REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO DESEMPENHO PROFISSIONAL ANTE O BSC - CEP/UNITAU-N° 416/04

São José dos Campos – SP , ... de de 2005.

Prezado entrevistado

Esta pesquisa envolve gerentes do Banco do Brasil S.A. e servirá de base para a elaboração de dissertação para o Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Você está convidado a se expressar sobre questões relacionadas com o tema desempenho profissional ante o *BSC* na forma como adotado pela empresa, ou seja, sobre o **placar de desempenho profissional**. Ressalva-se que o interesse da pesquisa reside nas abordagens que envolvem a utilização da ferramenta do BSC e não na condução da estratégia da empresa e os conceitos, notas e pontos obtidos.

As informações obtidas serão usadas para fins **estritamente acadêmicos** e serão tratadas de forma impessoal. Não há, portanto, necessidade de particularizá-las, motivo pelo qual você não deve se registrar qualquer tipo de identificação.

Antecipo agradecimentos a sua valiosa colaboração.

Valter José Rehbein Rosa

PERFIL SOCIO-PROFISSIONAL

1 – FAIXA ETÁRIA

() 20 a 29 anos () 30 a 39 anos () 40 a 44 anos () 45 a 49 anos () mais de 50 anos

2 - GÊNERO

() Masculino () Feminino

3 - ESTADO CIVIL:

() Solteiro () Casado () Divorciado () Outro

4 - ESCOLARIDADE

() Fundamental () Médio () Superior () Especialização () Mestrado () Outro

ÁREA DE FORMAÇÃO

Curso superior.....Pós graduação

5 – TEMPO NA EMPRESA

() até 10 a () 10 a 15 a () 15 a 20 a () 20 a 25 a () 25 a 30 a () mais 30 a

6 – TEMPO NA FUNÇÃO GERENCIAL

() até 1 a () 1 a 3 a () 3 a 5 a () 5 a 10 a () 10 a 15 a () mais 15 a

BSC (modelo)

DESEMPENHO PROFISSIONAL	Metas		Competências	
	Conceito	Peso	Conceito	Peso
Perspectivas				
Resultado econômico				
Estratégia e operações				
Satisfação do cliente				
Comportamento organizacional				
Processos Internos				
Pontuação				

7 – Quais seriam as três primeiras palavras que vêm à sua cabeça quando você ouve falar em Placar de Desempenho Profissional?

--	--	--

8 – Quais seriam as três primeiras palavras que vêm à sua cabeça quando você se refere às cinco perspectivas utilizadas na Gestão do Desempenho Profissional?

Financeira			
Cliente			
Comportamento Organizacional			
Processos Internos			
Sociedade			

9 – Como você percebe as perspectivas do placar de desempenho profissional com relação à ênfase dada pela empresa, como apoio à sua gestão, como foco ao seu modo de atuar, e quanto a influência sobre o desempenho?

10 – Como você associa o **Placar de desempenho** e o **Acordo de trabalho** ao direcionamento estratégico da empresa: a) no curto prazo; b) no longo prazo; c) com a missão?

11 – Como você percebe o **Placar de desempenho** com relação a programas de reconhecimento para: a) remuneração b) benefícios c) promoções?

12 – Que influências você julga que as perspectivas do placar de desempenho têm sobre a atuação gerencial?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRO E ESCLARECIDO

Caro Senhor (a)

Eu, **Valter José Rehbein Rosa**, bancário, portador do RG 1009489012 SSP-RS e do CPF 224.405.770-49, residente na Av. Eng. Francisco José Longo, 622, apto 221, CEP 12245-907, cidade de São José dos Campos, SP, telefone para contato 12-3923-7849, e-mail yjrrosa@yahoo.com.br, orientado pela professora **Dra. Vera Lucia Ignácio Molina**, vou desenvolver uma pesquisa cujo título provisório é **“Um estudo sobre as representações sociais do desempenho profissional ante o BSC”**.

O objetivo deste estudo é compreender as representações sociais que executivos que gerenciam unidades operacionais do Banco do Brasil na cidade de São José dos Campos elaboram sobre o desempenho profissional ante o BSC.

O entrevistado tem a garantia de acesso, em qualquer etapa do estudo, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas e sobre o andamento do trabalho. Se tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade de Taubaté – UNITAU, situada na Rua Visconde do Rio Branco, 210, CEP 12020-040, em Taubaté, SP, telefone para contato 12-225-4151, e-mail secpos@prppg.unitau e comunique-se com o Coordenador Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira. Informo que será garantida a liberdade da retirada do consentimento a qualquer momento e assim deixar de participar do estudo. Também não haverá custo nem pagamento pela colaboração.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRO E ESCLARECIDO

Acredito ter sido esclarecido a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo a pesquisa **“Um estudo sobre as representações sociais do desempenho profissional ante o BSC”** e concordo em participar sabendo quais os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes, e que a minha participação não implicará em nenhuma despesa financeira. Concordo em participar voluntariamente deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidade, prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Nome do entrevistado	
RG	
Endereço	
Telefone	

São José dos Campos, SP, de de 2005.

Assinatura do entrevistado

Assinatura do Pesquisador