

## **Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em instituição financeira.**

### **RESUMO:**

Este trabalho discute a avaliação de desempenho à luz de referenciais teóricos atinentes à gestão estratégica de pessoas. O objetivo do estudo consiste em examinar a relevância do regime de metas como critério de avaliação de desempenho, tomando-se como objeto de estudo uma agência do Itaú Unibanco, situada em Belo Horizonte, Minas Gerais. O trabalho apresenta que as metas são relevantes porque incidem diretamente sobre a motivação e, por conseguinte, contribuem para a otimização do desempenho dos funcionários. No entanto, essa ferramenta pode prejudicar outros aspectos relevantes para as organizações, como a motivação e a ética profissional. Na empresa estudada, o regime de metas tem sido implementado de forma relativamente correta.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas; Avaliação de desempenho; Metas.

## ***Oorganizational goals and strategic management of people: a case study in a financial institution.***

### **ABSTRACT:**

*This paper discusses performance evaluation in the light of theoretical frameworks related to the strategic management of people. The objective of the study is to examine the relevance of the target system as a performance evaluation criterion, taking as object of study an agency of Itaú Unibanco, located in Belo Horizonte, Minas Gerais. The study shows that goals are relevant because they directly affect motivation and therefore contribute to optimizing employee performance. However, this tool may harm other aspects relevant to organizations, such as motivation and professional ethics. In the company studied, the targeting regime has been implemented relatively correctly.*

*Keywords: Strategic management of people; Performance evaluation; Goals.*

---

(1) Bacharel em Ciências Contábeis pelo Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves  
alexis\_sucesso@hotmail.com

(2) Professor do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de São João Del Rei  
pablo@ufsj.edu.br

(3) Professora da Universidade Federal de São João Del Rei. sneta@ufsj.edu.br

## INTRODUÇÃO

A sociedade, desde suas primeiras formações até o período contemporâneo, passou por inúmeros ciclos evolutivos que contribuíram para que ocorressem evoluções nas áreas das ciências, da tecnologia, da política, da economia e, por extensão, das instituições financeiras, com a ampliação e burocratização de suas atividades para se coadunar com a dinamização do mundo dos negócios. Esse quadro, característico do mercado financeiro contemporâneo, constitui um dos efeitos econômicos da chamada globalização.

Ao mesmo tempo em que dinamizou as relações comerciais, ampliando o campo de atuação das economias nacionais, a globalização tornou a concorrência ainda mais acirrada, pois, segundo Alvarenga Neto (2005), o solapamento de fronteiras geográficas pelo capitalismo global faz com que as economias tenham como concorrentes não apenas aquelas situadas em sua região como, também, diversas outras, inclusive situadas no outro extremo do planeta. Isso porque, sob o impacto da globalização econômica, o mundo passa a constituir um único mercado, dotado de dimensão planetária, levando as empresas a adotarem novas fórmulas para conseguir sobreviver nesse cenário que a cada dia fica mais concorrido e dinâmico.

Ainda sob o impacto da globalização da economia, o mundo passa a constituir um único mercado, dotado de dimensão planetária, levando as empresas a adotarem novas fórmulas para conseguir sobreviver nesse cenário que a cada dia fica mais concorrido e dinâmico. Some-se a isso a atmosfera de incerteza que caracteriza o mercado contemporâneo, ainda sob impacto da crise econômica que assolou a economia mundial e se faz ecoar na economia brasileira.

Frente a esse panorama de concorrência, o imperativo da competitividade demanda que as organizações adiram ao uso de ferramentas gerenciais, estratégias e procedimentos que auxiliem nos processos decisórios e nas avaliações desses mesmos processos no sentido de controlá-los e mensurar seu êxito. Nesse sentido, a avaliação de desempenho, termo genérico que engloba uma variedade de atividades pelas quais as organizações buscam aprimorar suas potencialidades e minimizar suas limitações, tem se tornado cada vez mais parte de uma abordagem mais estratégica para integrar atividades de Recursos Humanos no âmbito da gestão estratégica de pessoas.

A avaliação de desempenho se situa entre as práticas mais importantes no âmbito dos recursos humanos. Os indicadores de desempenho figuram como uma ferramenta útil para respaldar a fixação do planejamento estratégico a ser adotado pela empresa, bem como a determinação das estratégias empresariais a serem adotadas com vistas à consecução desse planejamento. Além disso, as formas de avaliação adotadas podem estimular a produtividade do corpo de funcionários, gerando benefícios para a empresa.

Nesse sentido, em um mercado concorrido no qual sobrevivência e o êxito de uma empresa dependem de sua capacidade de estimular seus funcionários, uma das formas de avaliação de desempenho consiste em estabelecer um regime de metas no qual aqueles que atingirem ou superarem determinadas metas estabelecidas são beneficiados mediante formas de premiação como pagamento em dinheiro ou promoção dentro da empresa.

No entanto, o regime de metas enfrenta alguns desafios que precisam ser contemplados para que sua efetivação ocorra satisfatoriamente. Um primeiro aspecto diz respeito à motivação. Embora o regime de metas tenha como um de seus objetivos contribuir para a motivação dos funcionários por meio de prêmios, essa estratégia pode ser contraproducente caso crie uma atmosfera de competição excessiva, insegurança e hostilidade entre colegas. Um segundo ponto diz respeito à conduta ética, pois tem-se discutido cada vez mais a necessidade da postura ética tanto no campo da política quanto na esfera das relações profissionais. Em um mercado cuja competitividade é evidente no uso corriqueiro de termos como “driblar a concorrência”, termos que, em última instância, sugerem que vale tudo, ou quase tudo, para

se dar bem no mercado, a adoção do regime de metas nas instituições financeiras pode contribuir para condutas antiéticas em relação aos colegas e ao público para se atingir as metas estabelecidas.

Considerando esse panorama, esta pesquisa tem como objetivo geral discutir a relevância do regime de metas como critério de avaliação de desempenho no âmbito da gestão estratégica de pessoas, tomando-se como objeto de estudo uma agência da instituição financeira Itaú Unibanco, situada em Belo Horizonte, Minas Gerais. Em desdobramento desse objetivo mais amplo, os objetivos específicos consistem em: i) examinar o regime de metas como estratégia de otimização da produtividade dos funcionários em organizações empresariais; ii) avaliar o impacto do regime de metas na motivação e satisfação dos funcionários; e iii) identificar a possibilidade de concatenação entre o regime de metas e a ética profissional.

O cumprimento desses objetivos se dá a partir de uma metodologia baseada em bibliográfico e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica se baseia na consulta a obras de referência sobre o assunto estudado, a fim de obter conhecimentos e informações sobre o tema. Já a pesquisa de campo consiste na aplicação de questionários a um grupo de 40 funcionários da agência da referida instituição financeira e na análise dos resultados obtidos.

A pesquisa, ao estudar uma instituição financeira, fornece um importante diagnóstico dos pontos positivos e negativos da aplicação do regime de metas na gestão estratégica de pessoas. Em termos teóricos, a pesquisa servirá como fonte de consultas para trabalhos posteriores ao fazer um levantamento dos principais estudos que versam sobre a temática proposta. Já em termos práticos, a relevância científica da pesquisa consiste no fornecimento de um diagnóstico, a partir dos dados obtidos, de como o regime de metas tem sido encarado pelos funcionários de uma instituição bancária. Portanto, esta proposta de estudo se justifica pela relevância e atualidade do tema, uma vez que procura coadunar dois aspectos muito relevantes no âmbito dos estudos organizacionais, quais sejam, a estratégia competitiva do regime de metas, a motivação e a ética profissional. Além disso, trata-se de um trabalho que busca aliar uma pesquisa bibliográfica consistente e atualizada com uma pesquisa de campo.

## **2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

### **2.1. Recursos humanos**

Conforme já mencionado, as rápidas mudanças decorrentes da globalização, bem como o avanço dos sistemas de informação e outros fatores têm aumentado a concorrência no mercado. Nesse contexto, muitas organizações adotam estratégias a fim de reduzir custos, aumentar a cartela de clientes, aumentar a percentagem de mercado, melhorar a produtividade e qualidade, bem como criar produtos inovadores. No entanto, todos esses objetivos dependem do capital humano existente na organização e do modo como a empresa o gerencia. Por isso, a realização desses objetivos se dá através da gestão de recursos humanos nas organizações.

De fato, as fontes tradicionais de sucesso, como a tecnologia de produtos e processos, ainda podem constituir uma alavanca competitiva, mas uma organização de recursos humanos é vital para a sua sustentabilidade. Isso porque os funcionários são os grandes responsáveis pela sustentação de uma empresa, pois é graças ao seu trabalho que os objetivos e metas da organização são atingidos. Por isso, as pessoas que compõem uma organização são consideradas um dos mais importantes recursos das empresas hoje (VERGARA, 2003). Portanto, a empresa deve se preocupar com seus funcionários, pois são eles os responsáveis pela sua sustentação. É graças ao seu trabalho que os objetivos e metas da organização são atingidos, de modo que eles são, de fato, o maior patrimônio de uma empresa. Conforme Chiavenato (2004, p. 17),

*As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito.*

Assim, as organizações estão se tornando cientes de que políticas de recursos humanos bem sucedidas e práticas podem aumentar o desempenho em diferentes áreas, tais como produtividade, qualidade e desempenho financeiro. Nesse cenário, as empresas têm se preocupado cada vez mais com os sistemas de gerenciamento de função de recursos humanos que influenciam no desempenho da empresa, especialmente com foco no alinhamento dos recursos humanos como um meio de obter vantagem competitiva (DAVEL, VERGARA, 2001).

Nesse sentido, o alcance das metas e objetivos traçados, bem como a imagem interna e externa da empresa e o ambiente organizacional dependem da concatenação entre as pessoas que compõem o quadro de funcionários. Para atingir seus objetivos, uma empresa deve, portanto, manipular corretamente o capital humano de que dispõe (GIL, 2009). Assim, pode-se afirmar que os recursos humanos constituem a mola propulsora de uma empresa, pois todos os processos realizados dependem da participação dos sujeitos envolvidos.

Devido a essa crescente preocupação das empresas com seu capital humano, um setor que tem ganhado cada vez mais visibilidade é o departamento de pessoal, mais especificamente a gestão estratégica de pessoas, como se verá a seguir.

## **2.2. Gestão estratégica de pessoas**

Historicamente, a função da gestão de recursos humanos enfrentou uma batalha para justificar a sua posição nas organizações. Em tempos de bonança, quando havia orçamentos suficientes, as empresas facilmente justificavam gastos com treinamento, recursos humanos, recompensas e sistemas de envolvimento dos trabalhadores. Porém, quando eram confrontadas com dificuldades financeiras, os sistemas de RH eram os primeiros a sofrerem cortes (ROBBINS, 2006).

Todavia, a administração de recursos humanos tem assistido a uma grande mudança ao longo dos últimos 25 anos. Hoje, as empresas acreditam que o sistema de práticas de recursos humanos, associados com as estratégias organizacionais em vez de praticados isoladamente, podem impulsionar o desempenho organizacional e a produtividade. Assim, no âmbito das empresas, a noção de que a maneira pela qual as pessoas são geridas pode ser o fator mais importante em toda a matriz de competitividade tornou-se uma proposição amplamente aceita (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Nesse sentido, paralelo ao entendimento de que os recursos humanos são vitais para uma organização, a função da gestão de recursos humanos também está subindo na hierarquia organizacional. Assim, segundo Kanaane (1999), a gestão estratégica representa uma transformação que relativamente nova no campo da gestão de recursos humanos. Agora, as empresas estão cientes de que o sucesso das políticas de recursos humanos pode aumentar o desempenho em diversas áreas, tais como produtividade, qualidade e desempenho financeiro.

Por isso, a gestão estratégica de pessoas constitui uma das ideias mais poderosas e influentes que surgiram no campo dos negócios e gestão durante os últimos vinte e cinco anos. Afinal, uma empresa que aspira à liderança no mercado não pode depender apenas de seu êxito econômico, de sua estrutura física e de suas condições materiais, pois precisa, acima de tudo, contratar funcionários qualificados e geri-los com eficiência. Isto significa tomar medidas para avaliar e satisfazer os funcionários e reforçar e desenvolver suas capacidades



inerentes, fornecendo aprendizagem e oportunidades de desenvolvimento contínuo.

Isso porque uma empresa que preconiza a gestão estratégica de pessoas a fim de subsidiar sua política global tem maiores possibilidades de êxito, pois o gerenciamento dos sujeitos integrantes contribui para a maior eficiência do conhecimento e concatenação entre os diversos subsistemas que formam a empresa; afinal, os processos realizados na organização, precisamente por não se darem de forma isolada, dependem da aptidão individual dos sujeitos envolvidos (MARQUES, 2011).

O objetivo global da gestão estratégica de pessoas é criar uma cultura de alto desempenho em que os indivíduos e equipes assumam a responsabilidade pela melhoria contínua dos processos de negócio e contribuam para a consecução dos objetivos definidos pelos gestores. Em particular, o desempenho da gestão pode ser expresso como a aproximação dos objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais (DAVIS; NEWSTROM, 1992). Nesse sentido, alguns dos resultados desejados pela gestão de recursos humanos em relação à força de trabalho são: competência, cooperação dos empregados com os gestores, a cooperação de funcionários entre eles, capacidades dos empregados; motivação, empenho e satisfação; atitude e presença.

A gestão estratégica de pessoas concentra-se em ações que diferenciam a empresa de suas concorrentes. Sua dinâmica envolve aspectos como: utilização do planejamento; abordagem coerente para a concepção e gestão de pessoal; percepção das pessoas da organização como um recurso estratégico; conquista de vantagem competitiva (GIL, 2009).

Assim, algumas questões que norteiam essa forma de gestão são: Como as organizações devem gerenciar sua principal fonte, os recursos humanos? A estratégia de gestão de recursos humanos atende as necessidades, as metas e objetivos da empresa? Como deve ser adaptada a gestão estratégica de recursos humanos para melhorar o desempenho? Como deve se adaptar a gestão estratégica de recursos humanos para aumentar o desempenho organizacional?

Conforme Davenport e Prusak (2003), a gestão estratégica de pessoas necessita atingir os seguintes objetivos estratégicos para que a empresa mantenha uma vantagem competitiva: investir nas pessoas, através da introdução e encorajamento da aprendizagem dos processos destinados a aumentar a capacidade e alinhar habilidades para necessidades organizacionais; assegurar que a organização identifique o conhecimento necessário para atender seus objetivos e satisfazer seus clientes e tomar medidas para adquirir e desenvolver o seu capital intelectual; definir os comportamentos necessários para o sucesso organizacional e assegurar que estes comportamentos são incentivados, valorizados e recompensados; incentivar as pessoas a participarem com envolvimento e dedicação no trabalho que fazem para a organização; e obter o comprometimento das pessoas com a missão da organização e com os valores.

Segundo Mendes (2002), a gestão estratégica de pessoas se baseia em dois princípios. O primeiro é a crença na importância estratégica vital de recursos humanos para uma organização. Isso explica a ideia de que características pessoais, talento, comportamento e interação de todos os funcionários possuem um potencial interno na formulação de estratégias básicas e, mais importante, na colocação das estratégias em prática. Em segundo lugar, está a ideia de que, a fim de prover força estratégica à organização, as práticas de gestão estratégica de pessoas são muito úteis.

Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas é um processo complexo porque envolve fenômenos subjetivos como afetividade, sentimentos e emoções. Cabe, então, ao Departamento de Pessoal criar uma atmosfera de trabalho que favoreça ao máximo a consecução do projeto almejado. Para tanto, são imprescindíveis estratégias que visem a: estimular os funcionários, identificar quais são suas aptidões e deficiências e, a partir daí,

potencializar as aptidões e minimizar as deficiências (VERGARA, 2003).

Desses itens, um ponto crucial é a necessidade de gerenciamento dos sujeitos envolvidos, pois especialistas como Paschoal (2007) afirmam que o sucesso de uma organização consiste no perfeito equilíbrio entre os recursos materiais e humanos, sendo que estes últimos são mais complexos de administrar, pois gerenciar pessoas implica gerenciar sentimentos diversos, motivações, desejos e conflitos interpessoais.

De um modo geral, a literatura sobre gestão estratégica de pessoas volta-se para a preocupação em entender as características organizacionais que são determinantes para o desempenho organizacional. Por isso, segundo Mendes (2002), uma das preocupações consiste na análise e avaliação dos fatores que podem influenciar os níveis de desempenho (processos de seleção, competências, tipos de formação, mudança de formas estruturais e assim por diante).

### **2.3. Avaliação de desempenho**

Em um mercado competitivo, as empresas que ambicionam atingir determinado patamar, manterem-se no patamar alcançado ou crescerem ainda mais dependem de ferramentas de controle organizacional que forneçam indicadores mediante os quais a empresa se certifique de que o projeto é exequível e está sendo desenvolvido com eficiência.

Nas últimas décadas, tem-se notado que em grande medida o aumento na fração de riqueza das organizações está relacionado à avaliação do desempenho organizacional. Como resultado, a avaliação de desempenho tem se tornado uma característica essencial para o êxito das empresas. Desse modo, a avaliação se torna um procedimento importante na medida em que, a partir dos dados obtidos, permite verificar se os objetivos delimitados pela empresa foram alcançados e, se não foram, quais impedimentos dificultaram sua consecução. Assim, permite adaptar, através de seus resultados quantitativos e/ou qualitativos as estratégias da empresa para o alcance de seus objetivos mediante consecução dos projetos traçados (DECENZO; ROBBINS, 2001).

De acordo com Nelly (1998), o termo avaliação de desempenho se refere ao processo pelo qual a performance de uma empresa ou dos funcionários que a compõem é acessada e examinada a fim de se decidir, com base na avaliação, o que deve ser mantido ou modificado. Assim, a avaliação de desempenho pode ser definida, em linhas gerais, como o processo de identificação e exame dos processos organizacionais e dos recursos humanos envolvidos nesses processos.

A avaliação de desempenho consiste em um procedimento central para uma organização responder a algumas questões elementares relativas a seus processos organizacionais: O que ocorreu? Por que isso ocorreu? É pertinente que continue assim? O que fazer para manter ou mudar? Segundo Craveiro (2006), a primeira questão pode ser respondida pela avaliação do desempenho, que deverá responder também às outras três questões. Isso porque, ao descobrir o que ocorreu, os gestores podem determinar com considerável certeza qual direção a empresa deve tomar e, se essa direção escolhida for pertinente ou não, podem decidir o que fazer para mantê-la ou modificá-la por outra mais oportuna conforme os objetivos da empresa.

## **3- O REGIME DE METAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA**

O mercado financeiro global tem passado, sobretudo nos últimos anos, por momentos de instabilidade decorrentes da crise econômica mundial deflagrada em 2008. Para não ficarem vulneráveis as contingências do mercado, bem como aos desafios da concorrência, as empresas têm buscado diversas estratégias de gestão (CANZIAN, 2009).



Esse contexto exige que as empresas busquem o equilíbrio financeiro por meio de variadas formas de implementações que possibilitem uma melhoria contínua. Assim, ao investir em seu capital humano, as empresas passam, em contrapartida, a exigirem mais de seus funcionários, sobretudo no que se refere à produtividade. (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Em meio a uma conjuntura mercadológica marcada pela instabilidade, o estabelecimento de metas é considerado um instrumento relevante para assegurar resultados positivos nos negócios. Isso porque a implementação de um sistema de meta é capaz de melhorar o desempenho de uma empresa, além de incentivar a motivação e o empenho dos servidores. Afinal, ao serem incumbidos de uma meta desafiadora, porém passível de ser cumprida, os funcionários se sentem mais motivados para o trabalho, o que pode elevar e otimizar sua produtividade (OLIVEIRA, 2007).

A fim de assegurar o êxito do regime de metas, os administradores geralmente procuram moldar o comportamento dos servidores conforme os objetivos da empresa a fim de enquadrá-los em um perfil que atenda às necessidades da organização. Assim, segundo Robbins (2006, p.40), “quando tentamos formar as pessoas ao orientar gradualmente a sua aprendizagem, estamos modelando o comportamento.” Todavia, para que isso ocorra, o investimento, sobretudo em formas de recompensa variadas, consiste em uma estratégia fundamental:

*Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos – dinheiro e pessoas, necessários para alcançar os resultados almejados. Ter objetivo e meta claros é importante porque os indivíduos e as empresas vivem de vencer seus desafios. Além dos recursos oferecidos pelas organizações para dar melhores condições aos indivíduos, a corrida pelo alcance dos objetivos e metas é motivada por recompensas como a remuneração variável oferecida (ANDRADE et al, 2011, p. 3).*

### 3.1. Motivação

Usualmente, as organizações se dedicam à promoção de uma imagem externa que transmita credibilidade e qualidade, de forma a satisfazer o público consumidor. No entanto, raramente atentam para a necessidade de uma harmonia interna entre funcionários, servidores e consumidores. Essa negligência é contraproducente na medida em que a ausência de um clima organizacional harmonioso pode prejudicar o desempenho individual e coletivo na empresa (ARANTES, 1998).

Segundo Fleury (1989), dentro os fatores mais relevantes para a manutenção de um bom clima organizacional se destaca a motivação, substantivo cuja etimologia deriva do verbo latino movere (mover). Neste caso, a etimologia é reveladora, pois a motivação constitui uma mola propulsora que estimula à ação, ou seja, que move o indivíduo em relação a um objetivo individual ou coletivo, pessoal ou organizacional. O mesmo se confirma na definição conceitual do termo:

### 3.2. Ética profissional

Segundo o dicionário Houaiss, a palavra “ética” provém do grego “ethos”, tendo como sinônimo “modo de ser” ou “caráter”. Ainda conforme o dicionário, o vocábulo “ética” foi introduzido ao português no século XV e tem duas designações relacionais. Enquanto ciência ou disciplina, a ética consiste em um ramo da Filosofia cuja finalidade é investigar os princípios norteadores do comportamento humano e refletir acerca da natureza desses princípios. A partir dessa primeira conceituação, também se define a ética, mais genericamente, como o conjunto de regras e valores morais de um sujeito, um grupo como um todo ou uma sociedade

(HOUAISS & VILLAR, 2004).

Enquanto os dicionários trazem definições simplificadas e reducionistas, que tendem a confundir ética e norma, os estudiosos do assunto discorrem mais detalhadamente sobre o conceito de ética. Sá (2001, p. 15), por exemplo, afirma que:

*A Ética tem sido entendida como a ciência da conduta humana perante o ser e seus semelhantes. Envolve, pois, os estudos de aprovação ou desaprovação da ação dos homens e a consideração de valor como equivalente de uma medição do que é real e voluntarioso no campo das ações virtuosas. Encara a virtude como prática do bem e esta como promotora da felicidade dos seres, quer individualmente, quer coletivamente, mas também avalia os desempenhos humanos em relação às normas comportamentais pertinentes. Analisa a vontade e o desempenho virtuoso do ser em face de suas intenções e atuações, quer relativos à própria pessoa, quer em face da comunidade em que se insere.*

Embora determinado funcionário tenha sua própria ética, ele precisa se adequar à ética geral de sua profissão, pois só assim será possível priorizar o crescimento coletivo. Conforme explica Jacomino (2000, p. 28):

*Hoje, mais do que nunca, a atitude dos profissionais em relação às questões éticas pode ser a diferença entre o seu sucesso e o seu fracasso. Basta um deslize, uma escorregadela, e pronto. A imagem do profissional ganha, no mercado, a mancha vermelha da desconfiança.*

Ser ético não consiste apenas em respeitar os colegas de profissão. Inclui também conhecer profundamente a profissão, atuar de forma íntegra, ter consciência dos direitos e deveres enquanto profissional, guardar sigilo de informações confidenciais, ser claro e sincero nas informações aos clientes.

Na profissão, toda tomada de decisão que possa implicar prejuízo a outrem é antiética, pois o comportamento ético prima pelo convívio sadio, no qual as ações tomadas não vão de encontro à liberdade e aos direitos dos outros. Isso porque a ética possui uma finalidade civilizadora no sentido de abrandamento dos costumes, suavização dos hábitos e aprendizado do respeito às diferenças (LISBOA, 1997).

Concluindo este tópico, pode-se afirmar que a ética profissional diz respeito à forma com que o profissional se relaciona com seus pares, seus superiores na hierarquia de trabalho e a clientela.

## **4. ESTUDO DE CASO**

### **4.1. Histórico da instituição financeira**

A instituição financeira Itaú Unibanco resulta de uma fusão entre dois bancos, esta seção apresenta um breve histórico de ambas as empresas.

Conforme dados disponíveis na página virtual do Unibanco, essa instituição financeira foi fundada em 1924, quando o governo brasileiro deu o aval para o funcionamento de uma casa bancária na cidade de Poço de caldas, Minas Gerais. Já em 1931, a casa comercial se transformou numa instituição financeira autônoma, que, nove anos mais tarde, mudaria seu nome devido à fusão com dois outros bancos. Com o passar do tempo, o sucesso dessa instituição financeira levou a diversas associações, parcerias com empresas estrangeiras e,



consequentemente, mais sucesso nos negócios. Assim, após vários processos de fusão e aquisição, em 1975 a instituição financeira altera seu nome para Unibanco.

Além das iniciativas de fusão e aquisição, um fator decisivo para o crescimento do banco foi a aquisição de metade de uma instituição financeira que possuía vasta experiência no ramo do crédito. Ademais, também foi decisiva a iniciativa de lançar suas ações na Bolsa de Valores de New York, nos Estados Unidos, tornando-se a primeira instituição financeira do país a negociar seus títulos no mercado financeiro americano.

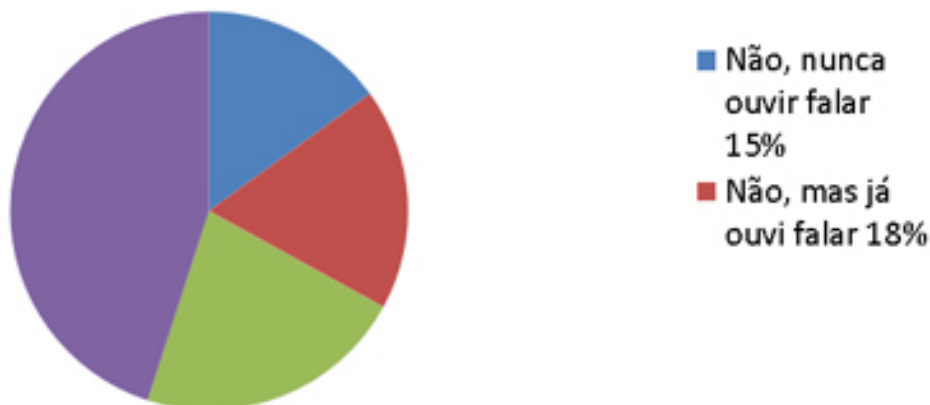
Portanto, o breve histórico dessa instituição financeira indica que a empresa obteve êxito graças à notável capacidade de estabelecer parcerias, fusões e aquisições. Todavia, no ano de 2008, em um processo de fusão, essa empresa foi adquirida pelo Banco Itaú.

## 4. 2. Resultados e análise dos dados obtidos

Neste tópico são apresentados os dados obtidos para cada questão, seguidos de análise dos mesmos com base nos referenciais teóricos abordados anteriormente. Como todas as questões estão disponibilizadas na seção Anexo, limita-se aqui a descrever em termos gerais o enunciado de cada questão. Assim, segue-se abaixo a análise dos resultados obtidos em cada uma das questões.

A primeira questão procurou inquirir se os funcionários têm noção do que seja o regime de metas. Trata-se de uma pergunta elementar cujo resultado em certa medida determina os resultados posteriores. Foram obtidos os seguintes indicadores:

Gráfico 1-Você sabe o que é regime de metas?

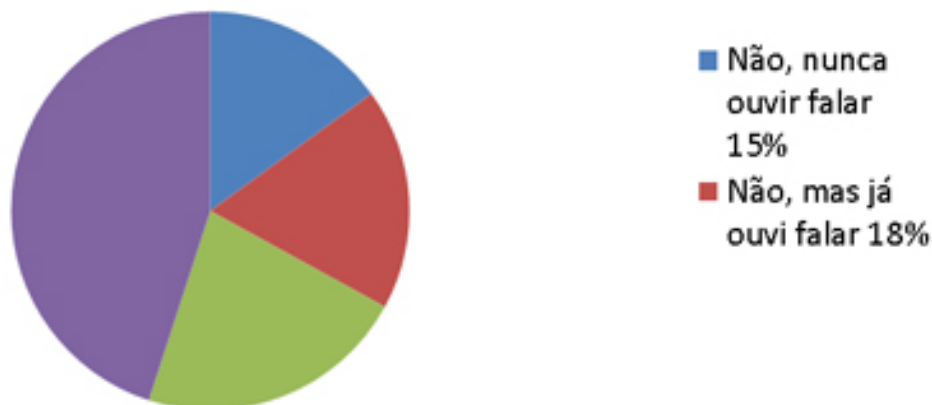


Fonte: dados da pesquisa

Pode-se identificar pelas estatísticas que a maioria dos funcionários tem conhecimento sobre o que seja o regime de metas e, mais do que isso, quase metade afirma que conhece com profundidade essa ferramenta de gestão. Embora não se possa precisar se realmente os informantes têm os devidos conhecimentos, o fato de declararem já é um indicativo importante. Todavia, também chama atenção o fato de mais de um terço dos funcionários não conhecerem o regime de metas. Afinal, trabalham em uma empresa que adota essa estratégia de gestão.

Em complemento à primeira questão, a segunda também procura verificar o conhecimento dos funcionários sobre as metas organizacionais. Trata-se de uma pergunta básica, mas que serve de entrada para detectar os conhecimentos dos funcionários sobre o regime de metas. Assim, indaga-se se a empresa na qual atuam possui um sistema de metas.

Gráfico 2-Sua empresa possui regime de metas?

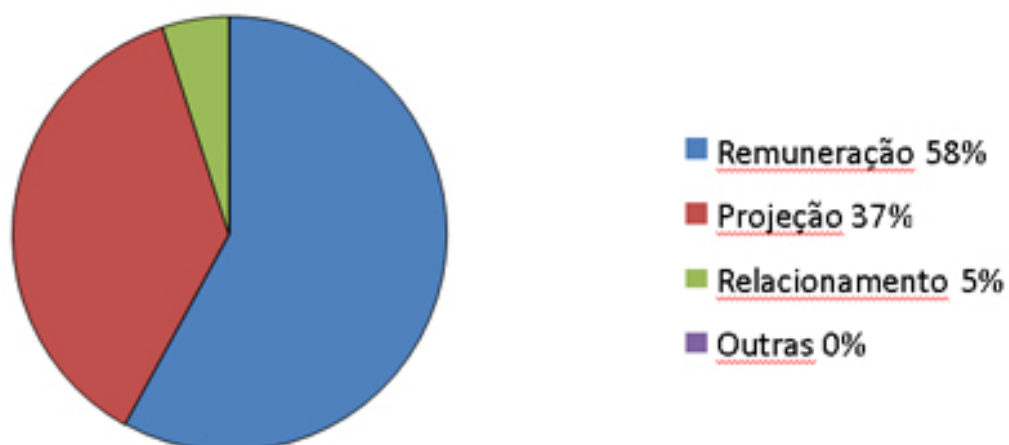


Fonte: dados da pesquisa

Pelas respostas, parece claro que a empresa não apenas possui regime de metas como informa seus funcionários sobre ele, pois é significativo que mais da metade dos participantes saiba da existência do sistema. Contudo, as respostas estão desalinhadas com as obtidas na questão anterior, quando se verificou com um número significativo dos funcionários não conhece o regime de metas. Isso leva a entender que, embora saibam que a empresa adota um sistema de avaliação de desempenho calcado em metas, alguns funcionários não sabem ao certo do que se trata. Isso indica que há heterogeneidade entre os funcionários em termos de informação e que não há, portanto, uma cultura organizacional coesa.

Com a finalidade de verificar a relevância do regime de metas sob o ponto de vista dos funcionários da instituição financeira, a questão 3 indaga ao participante quais as vantagens do regime de metas adotado pela instituição financeira. Foram obtidos os seguintes dados:

Gráfico 3-Vantagens do regime de metas



Fonte: dados da pesquisa

Uma vez que o regime de metas opera por meio de incentivos e premiações (CHIAVENATO, 2005), é plausível que grande parte dos funcionários destaque entre as vantagens a projeção e, sobretudo, a remuneração. Todavia, é patente o contraste entre a ênfase nas formas de premiação e na relação interpessoal. Na percepção dos funcionários, o regime de metas favorece bem menos o aspecto coletivo (relacionamento) do que o individual (premiação).

Embora o prêmio, sobretudo em dinheiro, seja um componente motivacional importante (WOOD, 2004), o clima organizacional saudável também é, e as respostas para essa questão deixam claro que o aspecto individual (promoção e remuneração) é mais beneficiado do que o coletivo (relacionamento). Assim, pode-se indagar se o convívio em equipe não fica comprometido, pois, como visto, com autores como Bowman (2010), o regime de metas pode prejudicar o clima organizacional quando engendra uma cultura de competitividade excessiva.

Por sua vez, a questão 4 indagou qual a implicação do sistema de metas para a motivação dos funcionários em relação ao trabalho na empresa. Trata-se de uma questão relevante porque, conforme observado no referencial teórico, o sistema de metas pode tanto contribuir para a motivação quanto para desmotivar os funcionários, dependendo do modo como é conduzido. Têm-se como resultados:

Gráfico 4-Impacto das metas na sua motivação



Fonte: dados da pesquisa

As respostas desta questão indicam que, apesar de priorizar os ganhos financeiros, o Itaú Unibanco consegue manter os funcionários motivados, pois quase dois terços dos participantes considera que se sentem motivados devido às metas estabelecidas. Esse resultado indica que na instituição financeira estudada o enfoque econômico não acarreta prejuízos significativos ao sistema de metas no que se refere ao aspecto subjetivo dos funcionários.

A questão 5 procurou averiguar a relação entre o regime de metas e a motivação, pois, um dos objetivos das metas organizacionais consiste em aumentar a motivação dos funcionários, (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Assim, a fim de identificar se a empresa é voltada mais para o lucro, para a motivação ou para ambos, a questão 6 indaga o que a instituição financeira mais prioriza ao implementar o regime de metas:

Gráfico 5-Qual a prioridade do regime de metas?



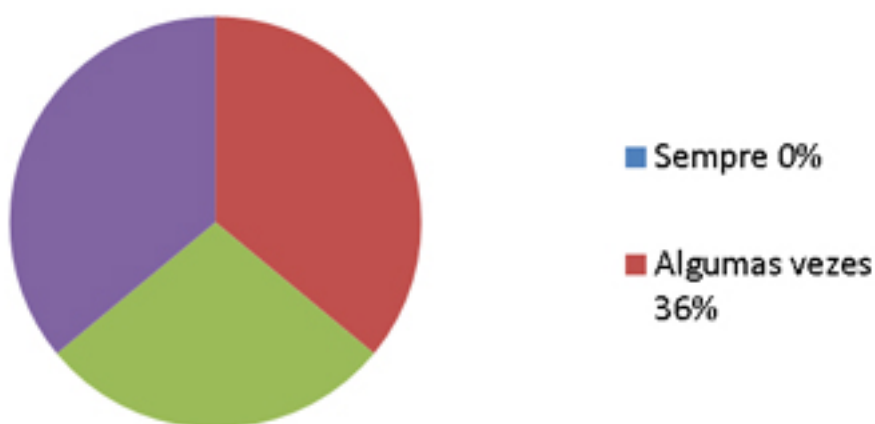
Fonte: dados da pesquisa

As respostas obtidas indicam que a obtenção de lucro tem sido o principal vetor de orientação da empresa na condução do regime de metas. O fato de menos de um terço dos funcionários apontarem que a instituição financeira prioriza igualmente o ganho financeiro e a motivação indica que o regime de metas pode não cumprir satisfatoriamente sua função em termos de comportamento organizacional.

Se os próprios funcionários observam a predominância do interesse econômico subjacente ao regime de metas, pode-se considerar que o aspecto motivacional fica prejudicado porque os trabalhadores podem sentir instrumentalizados como mera força de trabalho para obtenção de resultados financeiros.

Em complemento à questão anterior, a pergunta 6 procurou constatar em que medida o regime de metas pode causar insegurança nos funcionários devido à pressão pela consecução das metas. Os dados são os seguintes:

Gráfico 6-Sente-se inseguro com relação às metas?

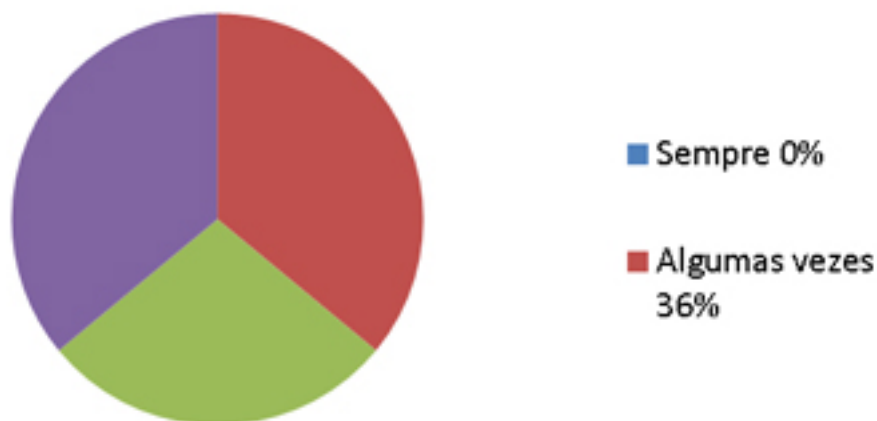


Fonte: dados da pesquisa

Os resultados obtidos nesta questão indicam que, em maior ou menor grau, o regime de metas deixa os funcionários da instituição financeira inseguros. Trata-se de um importante efeito colateral do sistema de avaliação de desempenho baseado em metas. Afinal, a pressão pela consecução das metas pode criar um clima de insegurança entre os funcionários e, assim, prejudicar seu desempenho laboral.

Já a questão 7 procurou averiguar uma possível concatenação entre o regime de metas e a ética profissional, pois esses são fatores que tendem a ser dissociados nas organizações por seguirem, muitas vezes, caminhos contrários (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Assim, a fim de identificar se a empresa é voltada mais para o lucro, para a ética ou ambos, a questão 6 questiona o que a empresa mais prioriza ao implementar o regime de metas:

Gráfico 7-Qual a primazia do regime de metas?

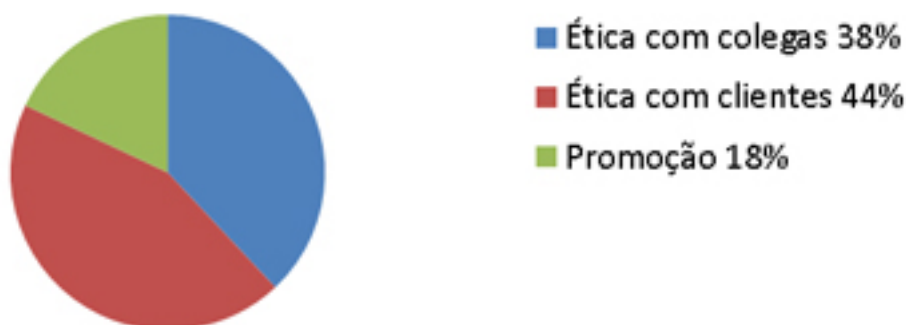


Fonte: dados da pesquisa

Embora uma parte significativa tenha apontado os ganhos financeiros como prioridade da empresa, metade dos informantes considera que a empresa preconiza ambos. Isso sugere que a organização, mesmo ao adotar um regime de metas que evidencia sua ambição expansionista, não deixa de contemplar a dimensão ética em conjunção com ela. Nesse sentido, a empresa parece seguir um caminho adequado, pois busca um crescimento necessário, mas sem deixar de lado os valores humanos em benefício dos valores materiais.

Uma vez que, segundo Tamayo e Paschoal (2003), os objetivos da empresa nem sempre são os mesmos que os dos funcionários e essa diferença pode prejudicar o regime de metas, a questão 8, com vistas a averiguar se as prioridades dos funcionários são compatíveis com as da empresa, indagou ao participante qual a prioridade para ele. Obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 8-Qual a prioridade para você?

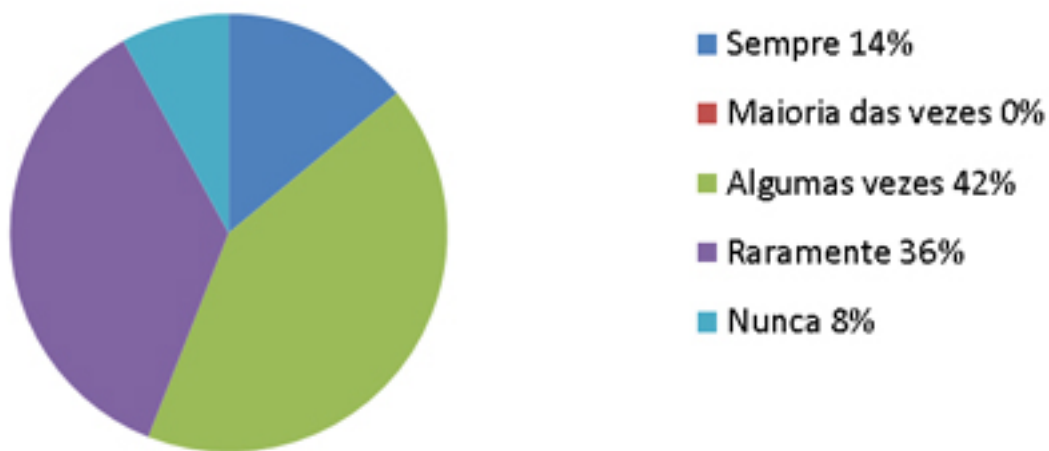


Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que, devido à relevância assumida pela ética no âmbito profissional contemporâneo (JACOMINO, 2000), os funcionários da empresa procuram se identificar como profissionais éticos em relação aos colegas e, sobretudo, aos clientes. Todavia, no cruzamento de respostas para questões distintas, é possível observar importantes contradições, que, se observadas com atenção, deixam entrever o desequilíbrio entre a ambição profissional e a ética.

Essa contradição se mostra mais aparente na questão 9, que indagou se no ato da venda de um produto ou serviço ao cliente, o profissional omite informações para não comprometer o êxito na venda. Seguem-se os resultados:

Gráfico 9-Você omite informações?



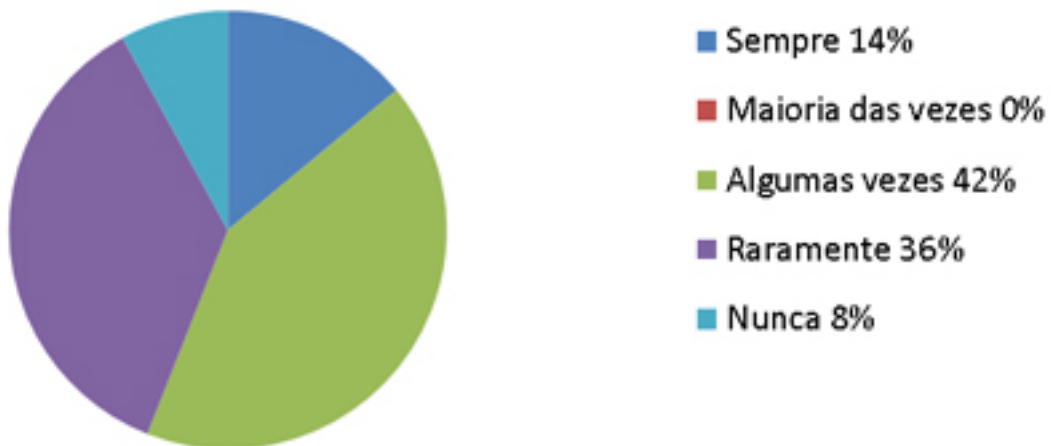
Fonte: dados da pesquisa

Ora, se, na questão anterior, a grande maioria dos respondentes declarou que prioriza a ética profissional, nesta questão quase metade revela que omite informações aos clientes, ainda que não seja de modo freqüente, a fim de obter êxito nas transações.

Essa omissão pode ter impactos prejudiciais em relação aos clientes, na medida em que os leva a tomar decisões como empréstimos e aquisição de serviços que não são vantajosos para eles ou que podem levá-los a situações de endividamento, como ocorre quando o funcionário omite em relação aos juros cobrados em empréstimos.

Considerando-se que um dos maiores impactos, positivos ou negativos, do regime de metas incide sobre as relações interpessoais entre colegas (REIS NETO ET AL, 2011), a questão 10 indaga em que medida o regime de metas interfere no clima organizacional. Seguem-se as respostas:

Gráfico 10-Qual a interferência no clima organizacional?

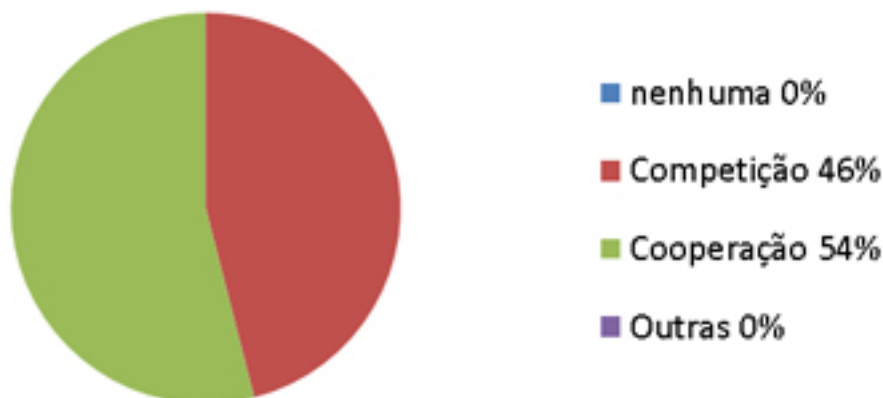


Fonte: dados da pesquisa

As respostas para esta questão ratificam que o regime de metas tem um grande impacto nas relações interpessoais e, por conseguinte, no clima organizacional. O fato de a maioria dos participantes responder que o regime de metas interfere muito ou razoavelmente corrobora a literatura especializada, segundo a qual esse regime pode provocar, de um lado, um ambiente cooperativo em torno de um objetivo em comum (WOOD, 2004) e, de outro, rivalidade e tensão entre colegas (BOWMAN, 2010).

Complementando essa pergunta, a questão 11 indaga quais são exatamente as consequências do regime de metas para o convívio entre os colegas. Seguem-se os resultados:

Gráfico 11-Consequências para o convívio organizacional

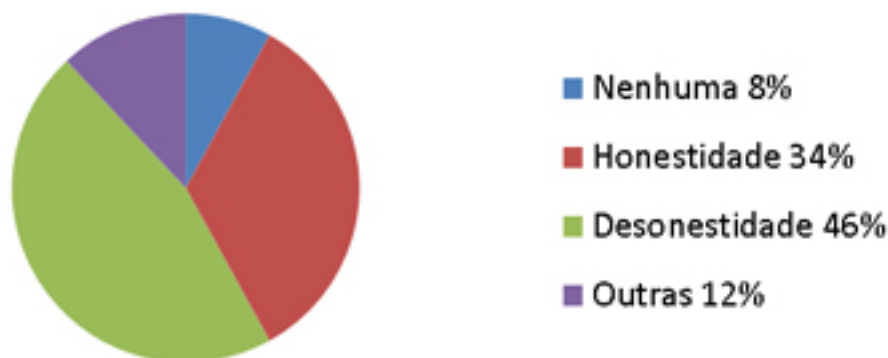


Fonte: dados da pesquisa

Curiosamente, há um equilíbrio entre as respostas na medida em que mais da metade dos informantes aponta a cooperação como principal consequência do regime de metas, mas uma porcentagem significativa destaca a competição. Esse equilíbrio pode estar relacionado ao fato dessas duas consequências antagônicas serem as principais implicações do regime de metas, dependendo do modo como esse regime é implementado (REIS NETO et al, 2011). Assim, pode-se inferir que o regime de metas adotado pela instituição financeira apresenta resultados ambivalentes, pois causa tanto cooperação quanto competição.

Considerando também a ligação entre o profissional e seu público, a questão 12 indagou quais as consequências do regime de metas para sua relação com os clientes. Seguem-se os resultados:

Gráfico 12-Consequências para a relação com clientes

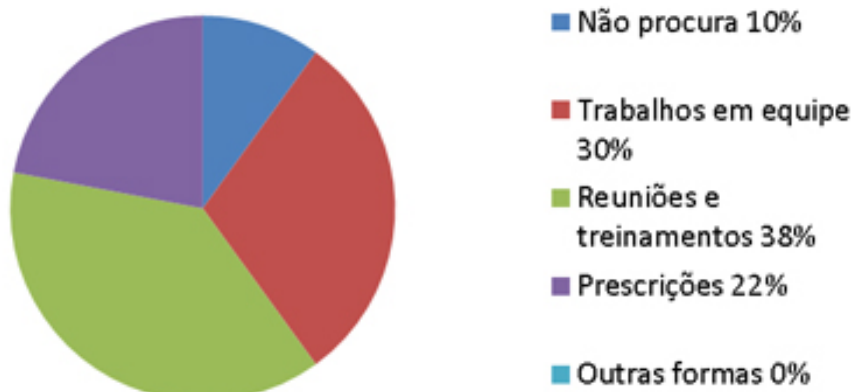


Fonte: dados da pesquisa

As respostas para esta questão evidenciam que a desonestidade é vista pelos profissionais como a principal consequência do regime de metas no que tange à relação com a clientela. No entanto, a honestidade aparece como segunda consequência mais importante, o que sugere, assim como na questão anterior, que o regime de metas produz resultados distintos dependendo do modo como cada funcionário o encara. Essa situação foi observada em trabalhos anteriores, como o desenvolvido por Caldas e Alves Filho (2007), e indica, portanto, que essas ambivalências são constitutivas do próprio regime de metas.

Por sua vez, a questão 13 indaga como a empresa procura construir uma cultura empresarial de cooperação entre os funcionários em prol do regime de metas.

Gráfico 13- Como se constrói a cultura de cooperação?



Fonte: dados da pesquisa



O nivelamento entre os resultados indica que a instituição financeira utiliza estratégias diversas para desenvolver uma cultura de cooperação para que os resultados sejam otimizados e não haja prejuízos para o clima organizacional. Nesse sentido, a empresa é coerente com o que a literatura especializada tem indicado (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Por sua vez, a questão 14 indaga, se como funcionário, o participante se considera preparado para buscar atingir as metas estabelecidas. Apresentam-se os resultados:

Gráfico 14- Preparação para atingir as metas



Fonte: dados da pesquisa

Quase metade dos respondentes afirma que estão aptos a atingirem as metas que a organização definiu para cada um. Esse dado revela que o regime de metas adotado na empresa tem sido razoavelmente satisfatório, mas pode melhorar no sentido de que os funcionários se sintam integralmente aptos a corresponderem às expectativas organizacionais em relação ao seu desempenho.

Conforme se discutiu até aqui, o mercado financeiro global tem passado, sobretudo nos últimos anos, por momentos de instabilidade decorrentes da crise econômica mundial. Para não ficarem vulneráveis as contingências do mercado, bem como aos desafios da concorrência, muitas empresas aderem ao recurso das metas. Nessa conjuntura mercadológica marcada pela instabilidade, empresas como o Itaú Unibanco identificaram no estabelecimento de metas um instrumento relevante para assegurar resultados positivos nos negócios, partindo da premissa de que a implementação de um sistema de meta é capaz de melhorar o desempenho de uma empresa, além de incentivar a motivação e o empenho dos servidores.

No Itaú Unibanco a administração de cargos e salários ocorre mediante um regime de metas que possibilita à empresa decidir, conforme o desempenho laboral de cada funcionário em relação às metas estabelecidas, sobre ascensão ou rebaixamento de categoria, promoção, remanejamento e aumento salarial.

Todavia, a pesquisa de campo demonstrou que essa articulação consiste em um desafio que nem sempre é realizado satisfatoriamente. Os resultados obtidos mediante aplicação dos questionários demonstram que funcionários da instituição financeira conhecem, em maior ou menor grau, o regime de metas adotado pela empresa, mas nem todos têm o devido conhecimento sobre como funciona esse sistema de avaliação de desempenho.

Com relação à motivação, observou-se que a organização, embora priorize os ganhos econômicos, tem conseguido manter seus funcionários motivados. No entanto, há alguns entraves para a aplicabilidade satisfatória do regime de metas, tal como a insegurança provocada nos funcionários.

Já em relação à ética profissional, vários funcionários admitem que se orientam pela ética profissional, mas confessam que em certas ocasiões agem de maneira antiética em benefício do regime de metas. Portanto, na opinião dos funcionários da organização, a possibilidade de concatenação entre o regime de metas é uma tarefa possível, mas difícil, como indica a literatura.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A alta performance é o objetivo principal almejado por toda organização empresarial. Para atingir esse alvo, um método de avaliação de desempenho não apenas pode fornecer medidas sobre o desempenho organizacional no passado como também para auxiliar nas tomadas de decisões e na otimização da performance no futuro. Portanto, os indicadores de desempenho são imprescindíveis enquanto ferramentas de auxílio para um planejamento estratégico no âmbito empresarial e, por conseguinte, contribui para que as empresas adquiram maior competitividade.

A avaliação de desempenho torna os gestores e demais funcionários mais envolvidos na busca por evitar o mau desempenho empresarial em curto, médio ou longo prazo. Nesse sentido, a avaliação do desempenho é relevante na medida em que auxilia na prevenção contra a instabilidade financeira.

O trabalho demonstrou que, em um mercado cada dia mais concorrido e que se desenvolve de maneira extremamente rápida, as empresas se valem de recursos os mais diversos para se manterem competitivas e atingirem seus resultados. No caso específico das instituições financeiras, que existem em grande número no mercado e oferecem os mesmos produtos e muitas vezes aos mesmos clientes, uma estratégia bastante utilizada consiste no regime de metas. Assim, apesar das limitações e restrições observadas, as metas são fatores relevantes porque incidem diretamente sobre a motivação e, por conseguinte, contribuem para a otimização do desempenho dos funcionários e para o êxito organizacional.

Na empresa estudada, o regime de metas tem sido implementado de forma relativamente correta, seguindo-se parcialmente os critérios sugeridos pela literatura especializada. O Itaú Unibanco cultiva uma cultura organizacional de integração em que os funcionários são informados sobre o regime de metas para realizarem seu trabalho tendo em vista a manutenção de um clima organizacional harmonioso e a atenuação do individualismo propiciado pela competitividade. Todavia, a empresa apresenta heterogeneidade entre os funcionários acerca de conhecimentos sobre o funcionamento do regime de metas.

Com relação ao aspecto motivacional, a empresa focaliza em seu sistema de metas o ganho econômico, mas, mesmo assim, consegue contribuir para a motivação dos funcionários. No entanto, vários se mostraram sentir pressionados com relação à obrigatoriedade de cumprir as metas estipuladas. Isso significa que o sistema de metas afeta em certa medida a segurança dos trabalhadores, criando certa tensão que pode refletir no desempenho laboral.

Já em relação à ética profissional, quando questionados sobre qual a importância da ética em seu trabalho, os informantes se mostraram contraditórios na medida em que apontam a ética como fundamental em sua prática profissional, mas não a tomam como um elemento estruturante da profissão e tampouco a vinculam ao êxito da profissão, por exemplo.

De fato, a pesquisa cumpriu os objetivos delimitados ao constatar que os profissionais da empresa têm opiniões heterogêneas sobre o regime de metas. Assim, respondendo ao problema de pesquisa, pode-se afirmar, portanto, que o regime de metas adotado pelo Itaú Unibanco é razoavelmente positivo, na concepção dos funcionários. Se, por um lado, a pesquisa demonstrou que metas, motivação e ética não são incompatíveis, por outro evidenciou que a concatenação entre esses elementos nem sempre é possível.

Uma vez que esta pesquisa não tem pretensões conclusivas, espera-se que, devido à relevância do tema, o trabalho constituía uma fonte de consulta e pesquisa como forma de buscar ferramentas estratégicas para o melhoramento do regime de metas no âmbito organizacional. Uma pesquisa posterior pode ampliar o foco investigativo no sentido de analisar uma amostra maior e realizar uma pesquisa de campo junto a outras instituições financeiras a fim de estabelecer comparações.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte. 2005.

ARANTES, N. Sistemas de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BARNEY, J. B. & HESTERLY, W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOWMAN, James S. The success of failure: the paradox of performance pay. *Review of Public Personnel Administration*, v. 30, n. 1, p. 70-88, 2010.

CALDAS, Rosana Karla Pereira; ALVES FILHO, Antonio. Fatores Motivacionais

Determinantes do Vínculo com o Trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. *Revista da FARN*, Natal, v. 6, n. 1-2, p. 53-67, jan./dez. 2007.

CANZIAN, Fernando. Desastre Global: Um ano na pior crise desde 1929. São Paulo: Publifolha, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

CRAVEIRO, A. Rácios de Gestão: Método Básico para Analisar a Informação Financeira, Instituto Politécnico de Coimbra, Junho 2006.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. Administrando recursos humanos. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antonio. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

HOUAISS, Antônio e VILLAR, Mauro de Salles. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

LISBOA, Lázaro Plácido. Ética Geral e Profissional e Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1997.

MARQUES, Wagner Luiz. Ciências empresariais. Paraná: Gráfica e Editora Bacon Ltda, 2011.

MENDES, Judas Tadeu. Gestão do capital humano. Curitiba: Bom Jesus, 2002.

NELLY, A. Measuring business performance. London: The Economist Books, 1998.

OLIVEIRA, A. Manual de descrição de cargos e salários. São Paulo: Atlas, 2007.

PASCHOAL, L. Administração de Cargos e Salários: Manual prático e novas metodologias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

REIS NETO, Mário T.; COUTO, João H. S. GONÇALVES, Carlos A. As Limitações dos Sistemas de Metas. Revista de Ciências da Administração, v. 13, n. 29, p. 112-132, jan/abr 2011.

ROBBINS, Stephen. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SÁ, A Lopes de. Ética profissional. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA S. C. Gestão de pessoas. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.