

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA ESTÁCIO RIOS

Estratégia na avaliação de desempenho: do discurso à prática.

Um estudo de caso em uma siderúrgica brasileira

Belo Horizonte

2016

JULIANA ESTÁCIO RIOS

Estratégia na avaliação de desempenho: do discurso à prática.

Um estudo de caso em uma siderúrgica brasileira

Dissertação de mestrado apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kely César Martins de Paiva

Belo Horizonte

2016

Ficha catalográfica

R586e 2017	<p>Rios, Juliana Estácio. Estratégia na avaliação de desempenho [manuscrito] : do discurso à prática : um estudo de caso em uma siderúrgica brasileira / Juliana Estácio Rios. - 2017. 123 f.: il., gráfs. e tabs. Orientadora: Kely César Martins de Paiva. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia (f. 114-121) e apêndices. 1. Administração de pessoal – Brasil – Teses. 2. Pessoal – Avaliação – Brasil – Teses. 3. Siderurgia – Brasil – Teses. I. Paiva, Kely César Martins de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD: 658.3</p>
---------------	---

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM/021/2017



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **JULIANA ESTÁCIO RIOS**, REGISTRO Nº 598/2016. No dia 23 de dezembro de 2016, às 09:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 14 de dezembro de 2016, para julgar o trabalho final intitulado "**Estratégia na Avaliação de Desempenho: do discurso à prática - um estudo de caso em uma siderúrgica brasileira**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 23 de dezembro de 2016.

NOMES

ASSINATURAS

Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva.....
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal
(FUNDAJ/UFPB/FBV)

Aos meus pais, exemplos para minha educação maior, por despertarem em mim o desejo pelo conhecimento, propiciando-me as condições para meu desenvolvimento intelectual, humano e espiritual. Eu amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Ao dizer “Cada um que passa em nossa vida passa sozinho, mas não vai só, nem mesmo nos deixa sós; leva um pouco de nós mesmos, deixa um pouco de si mesmo”, Antoine de Saint-Exupéry, autor de *O Pequeno Príncipe*, nos lembra da importância das pessoas em nossas vidas. E, por considerar esta uma verdade própria, faço aqui os meus agradecimentos.

Quero demonstrar minha profunda gratidão a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para que este trabalho se concretizasse. Em especial:

A Deus e a espiritualidade amiga, pelo refúgio nos dias difíceis e pelo direcionamento na vida.

À professora e amiga Kely Paiva (Amada), pela orientação, na academia e na vida. Pela paciência e compreensão vai aí o meu “Muito Obrigada!”. O fruto deste trabalho não é meu; é nosso.

Às professoras Deise Luiza da Silva Ferraz e Ana Paula Paes de Paula, pela inspiração.

Aos professores do CEPEAD, pelo aprendizado.

Aos colegas de classe, pelo auxílio nos trabalhos e discussões em sala.

Aos professores Antônio Del Maestro Filho e Fátima Ferreira Roquete, pela participação na banca de qualificação.

Aos participantes da pesquisa, por contribuírem com seu tempo, mostrando sua realidade para a construção deste projeto.

A Fábio Lemos e Claudio Luna, por permitirem que este sonho se tornasse real.

À equipe de DO, Remuneração e Benefícios pela compreensão. Em especial, à Marininha, por ser meu exemplo de mulher e profissional.

Ao PET, pelo meu primeiro contato no maravilhoso caminho acadêmico.

Ao NECOP, pela continuação deste projeto de vida na Iniciação Científica, Monografia e publicações.

Às minhas meninas da Casa Alma Livre, por serem minha força nos momentos de cansaço, lembrando-me sempre que com esforço é possível fazer um novo começo.

Aos meus irmãos de alma Carol, Dester, Giu, Lara, Lolo, Primuxa, Theus e Tomazito, por entenderem minha ausência, me amarem e me apoiarem. Esta dissertação também é de vocês.

E, por fim, minha especial e imensa gratidão aos meus pais e familiares, pela presença e pelo amor constante.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar como dois grupos de trabalhadores (promotores e receptores) de uma siderúrgica brasileira percebem a avaliação de desempenho (AD) nela praticada. Para alicerçar teoricamente esta pesquisa, resgatou-se o papel atribuído à área de Recursos Humanos (RH), descrevendo seu desenvolvimento histórico no Brasil e no mundo; conceituou-se a temática central da pesquisa – a “avaliação de desempenho” – considerando seus pontos fortes e críticos; e desenvolveram-se os aspectos relacionados à percepção, em função da natureza subjetiva dos processos que envolvem a temática central. Os dados provenientes das 15 entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo. A partir dos relatos encontrados, foi possível constatar que o processo de AD se mostra muito mais rico no entendimento dos promotores do que no entendimento dos receptores. Não se pôde, por meio das respostas, identificar que os empregados percebem a AD praticada na siderúrgica como um instrumento estratégico para a empresa. Além disso, pode-se reconhecer que as falhas do processo passam por todos os níveis da empresa. Os problemas se iniciam na alta gestão, com a indefinição dos objetivos estratégicos, passando pelo RH, que não comunica satisfatoriamente as finalidades do programa de AD, e pela gerência, que se furta da obrigação de oferecer o *feedback*. Como consequência os empregados executam essa atividade apenas para receber sua remuneração variável (empregados bonificados) ou a realizam unicamente para cumprir uma incumbência exigida (não bonificados).

Palavra chave: Recursos humanos. Avaliação de desempenho. Percepção. Siderurgia.

ABSTRACT

This study is aimed to analyze how two groups of workers (promoters and receivers) from a Brazilian steel realize the Performance Evaluation (AD) practiced in the company. To theoretically support this research, the role assigned to HR was rescued, describing its historical development in Brazil and in the world, followed by conceptualizing the central theme in the research - Performance Evaluation - considering their strengths and critical points, after presenting aspects related to perception, due to the subjective nature of the processes involving the central theme. Data from interviews were submitted to content analysis. From the 15 reports found, the AD process shows a much richer understanding of the promoters than that perceived by the receivers, not being feasible, through the responses, identify which employees perceive the AD practiced in Siderúrgica X, as a strategic tool for the company. Moreover, it can be recognized that the shortcomings of the process go through all the levels Siderúrgica X. The problems begin in senior management with the vagueness of the strategic objectives, through the HR, not adequately communicating the purposes of the AD program and through management who shirk the obligation of feedback, resulting in actions of employees who perform this activity only to receive their variable remuneration (subsidized) or perform solely to fulfill as another required task (not subsidized).

Keywords: Human resources. Performance evaluation. Perception. Steel .

ISTRA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Evolução dos métodos de avaliação de desempenho	28
FIGURA 2 - Perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i>	39
FIGURA 3 - Curva de Gauss	59
FIGURA 4 - Comitê de Moderação	60

LISTRA DE QUADROS

QUADRO 1 - As abordagens clássica, humanística, comportamental e neoclássica	18
QUADRO 2 - Exemplo de avaliação de desempenho pelo método de escala gráfica	34
QUADRO 3 - Exemplo do método de sistema de ordenamento	34
QUADRO 4 - Exemplo de sistema de ordenamento por fatores	35
QUADRO 5 - Exemplo de métodos de incidentes críticos	35
QUADRO 6 - Exemplo do método de escolha forçada	36
QUADRO 7 - Exemplo de lista de verificação	37
QUADRO 8 - Exemplo de comparação binária	37
QUADRO 9 - Exemplo de avaliação por competência	38
QUADRO 10 - Métodos de avaliação de desempenho individual	39
QUADRO 11 - Classificação dos empregados e etapas da AD na Siderúrgica X .	58
QUADRO 12 - Categorias dos respondentes.....	63
QUADRO 13 - Conhecimento sobre o processo de avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica X	69
QUADRO 14 - Principais dificuldades encontradas na avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica X.....	87
QUADRO 15 - Relação entre os motivos responsáveis pelas dificuldades no processo de AD praticado na Siderúrgica X e as dificuldades em si apresentadas.....	93
QUADRO 16 - Principais dificuldades, motivos, consequências e ações para enfrentar as dificuldades no processo de AD praticado na Siderúrgica X, segundo os entrevistados.....	100

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Artigos que mencionam avaliação de desempenho, por ano de publicação.....	44
TABELA 2 – Abordagem da pesquisa utilizada nos artigos	45
TABELA 3 – Técnica de coleta de dados utilizada nos artigos	45
TABELA 4 – Técnica de análise de dados utilizada nos artigos	46
TABELA 5 – Campo de pesquisa	46
TABELA 6 – Conhecimento sobre o processo de avaliação de desempenho na Siderúrgica.....	65
TABELA 7 – Objetivos estratégicos da AD praticada na Siderúrgica.....	71
TABELA 8 – Resultados envolvidos no processo de AD praticada na Siderúrgica...	76
TABELA 9 – Dificuldades encontradas na criação e aplicação da AD praticada na Siderúrgica.....	79
TABELA 10 – Porque os problemas ocorrem	88
TABELA 11 – Ações para enfrentar tais dificuldades no processo praticada na Siderúrgica.....	95
TABELA 12 – Melhorias ou ações para otimizar o processo de AD praticada na Siderúrgica	103

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Objetivos	10
<i>1.1.1 Objetivo geral</i>	10
<i>1.1.2 Objetivo específico</i>	10
1.2 Justificativas	11
2. EVOLUÇÃO DO RH.....	14
2.1 O Desenvolvimento do RH no Brasil	20
3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	24
3.1 Histórico da avaliação de desempenho	24
3.2 Avaliação de desempenho: um resgate conceitual	28
<i>3.2.1 Avaliação de desempenho Individual</i>	30
<i>3.2.2 Métodos de avaliação de desempenho</i>	31
3.3 Aspectos críticos da avaliação de desempenho	40
3.4 Abordagens de avaliação de desempenho em estudos apresentados em eventos do EnAnpad	43
4. A PERCEPÇÃO	48
5. METODOLOGIA	51
5.1 Caracterização da pesquisa	51
5.2 Unidades e sujeitos	52
5.3 Coleta de dados	53
5.4 Análise de dados	55
6. CONSTRUÇÃO DO OBJETO:o modelo de avaliação de desempenho na Siderúrgica X	57
7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	62
7.1 Dados demográficos e funcionais dos respondentes	62
7.2 Conhecimento do processo de avaliação de desempenho praticado na Siderúrgica	64
7.3 Percepção dos objetivos estratégicos da avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica	70
7.4 Percepção dos resultados envolvidos no processo de avaliação de desempenho praticado na Siderúrgica	75

7.5 Percepção das dificuldades encontradas na criação e aplicação da avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica	79
7.6 Percepção dos motivos responsáveis pelas dificuldades encontradas na criação e aplicação da avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica	87
7.7 Sugestões para enfrentar as dificuldades no processo de avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica	95
7.8 Ações para otimizar o processo de avaliação de desempenho praticado na empresa	103
8. CONSIDERAÇÃO FINAIS	110
REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICE	122
A - Roteiro de entrevista	123

1. INTRODUÇÃO

Instrumentos de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho organizacional e avaliação de desempenho individual, têm se mostrado importantes no auxílio dos planos estratégicos (LUGOBONI *et al.* 2013). Para Harrington (1993), esta atividade permite assegurar que os ganhos realizados não sejam perdidos, além de verificar a necessidade de treinamento, decidir quando aumentar responsabilidades, justificar os incentivos dados aos funcionários e avaliar as necessidades e impactos de mudanças. Também, auxilia na correção de circunstâncias que se apresentam fora do delineado e no planejamento da melhor forma para atender o cliente (MIRANDA; SILVA, 2002).

Neste processo, tem-se a área de Recursos Humanos (RH) como campo de destaque no diagnóstico e na mensuração do desempenho dos empregados. Se anteriormente a área de RH dedicava-se prioritariamente às funções burocráticas, hoje ela tem em sua rotina a formulação e o acompanhamento de ações que auxiliam no alcance dos objetivos estratégicos empresariais (PIELLUSCH; TASCHNER, 2009). Sendo assim, é função do RH promover o usufruto da forma mais produtiva possível do “manancial de energia humana” que se tem disponível, baseando-se nos resultados encontrados para as tomadas de decisões efetivas em relação aos trabalhadores (LEAL; BANDEIRA, 2009).

Presente na literatura nacional e estrangeira, o processo de avaliação de RH tem como ponto de partida os objetivos estratégicos da organização. Assim, a avaliação de desempenho (AD) não apenas colabora para a mensuração e verificação dos resultados entregues pelos funcionários de uma empresa, como também revela se o RH está cumprindo seu papel em sua estratégia, já que os resultados apresentados por ele devem subsidiar ações que contribuam para a criação de valor das demais atividades de domínio (PIELLUSCH; TASCHNER, 2009).

Pode-se dizer, então, que a avaliação do desempenho é um subsistema do RH que abrange atividades de planejamento e acompanhamento do trabalho, tendo como foco o aprimoramento do desempenho das pessoas e o conseqüente ganho para as empresas

(BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Isso ocorre com base em um “desdobramento” de objetivos estratégicos, elaborado inicialmente pela alta gestão até chegar ao nível operacional, tendo o RH a função de coordenar e acompanhar essas diretrizes.

Este instrumento é, ou pelo menos deveria ser, um meticuloso aparelho de aferição para direcionar as decisões organizacionais, permitindo comparar o resultado obtido com o resultado desejado (SANTOS, 2007). Apesar desses possíveis ganhos, é importante ressaltar que sua eficácia dependerá da proveitosa utilização dos achados durante o processo (LEAL; BANDEIRA, 2009). Sendo assim, ainda que haja a possibilidade de identificar informações relevantes, esta ação não terá nenhum valor se os dados obtidos não forem utilizados para o monitoramento e melhoria dos processos (HARRINGTON, 1993) e do comportamento produtivo das pessoas.

A esse respeito, há várias razões pelas quais a avaliação de desempenho é induzida a deficiências, por exemplo: falha na definição da operacionalização do desempenho almejado; má interpretação ou mal uso de medidas; imprecisão em diferenciar controle de melhorias; utilização inadequada das informações pelos “tomadores de decisão”; e receio de expor as fragilidades do processo (LEAL; BANDEIRA, 2009).

Outro ponto que merece atenção é a subjetividade¹ das relações humanas no processo de avaliação (SANTO, 1997). Os resultados dessa subjetividade tendem a variar consideravelmente de pessoa para pessoa, tornando imprecisa a mensuração, devido à “variabilidade no julgamento e à variabilidade no comportamento, atitude ou crença medida” (SANTO, 1997, p. 61), em virtude de a avaliação de desempenho estar completamente condicionada ao processo de percepção.

Ainda que a ferramenta utilizada seja objetiva, seu resultado será reflexo de conceitos e julgamentos. Na medida em que um gerente usa critérios sujeitos à sua subjetividade na avaliação de seus subordinados, aquilo que ele percebe enquanto avaliador nem sempre está

¹ Trata-se aqui da sua forma genérica, carregada deste sentido de interioridade na prática da individualização e normalização dos sentidos das coisas e pessoas (PRADO FILHO, K.; MARTINS, S., 2007).

baseado em evidências factuais e isso pode gerar distorções de acordo com suas expectativas (FARAH, 2000), as quais ocorrem porque a percepção é sempre seletiva e o avaliador percebe apenas o que o interessa. Esse interesse é influenciado pelas necessidades pessoais (valores e crenças) que consolidam as características do que foi “percebido”. Além disso, há situações em que a percepção é “enganada” por estímulos externos ou por necessidades internas (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

Neste contexto tanto a relação do RH, promotor do instrumento de avaliação, com seus receptores pode ser prejudicada como a avaliação dos gestores com seus subordinados pode ser deficiente. Assim, há dois problemas: o primeiro relaciona-se com o processo em que promotores e receptores avaliam seus resultados de desconforme; e o segundo afeta a entrega de avaliações justas para os empregados.

Com relação à percepção das pessoas e às distorções ocorridas nesse processo, Bergamini (2013) afirma que a maior dificuldade da interação humana ocorre porque o que as pessoas percebem não é o que a realidade mostra. A percepção é, em verdade, um artifício de interpretação das informações, usando o conhecimento da compreensão que se tem do mundo para tornar a experiência significativa.

Apesar das questões até aqui expostas, o processo de avaliação de desempenho no trabalho apresenta uma estreita relação com a produtividade, competitividade de mercado e o sucesso empresarial. Isso tudo porque avaliar pessoas, buscando o controle e o aumento da energia contida nos recursos humanos, pode ser o elemento diferencial entre a procura pelo sucesso e o sucesso, de fato, obtido (LEAL; BANDEIRA, 2009).

Tratando-se deste instrumento na realidade empresarial, focaliza-se um segmento de mercado muito significativo, o ramo siderúrgico. Este negócio, que desde muito tempo se encontra em alta em termos de resultados econômicos no país, hoje se depara com uma delicada situação.

Segundo o Instituto Aço Brasil (IABR, 2015), representante das empresas brasileiras produtoras de aço no país, as vendas de produtos siderúrgicos no mercado nacional, em junho de 2015, apresentaram queda de 9% (1,5 milhão de toneladas) em relação ao mesmo período

do ano anterior. Ao considerar o acumulado do ano de 2015, a queda nas vendas foi ainda maior. Os valores mostram uma diminuição de 12,9% nas vendas quando comparado com 2014.

Dados oficiais trazidos por este instituto (IABR, 2015) revelam que o Brasil possui um parque siderúrgico composto de 29 usinas, ganhando destaque como maior parque industrial de aço da América do Sul. Ele ocupa a nona posição no *ranking* da produção mundial e o sexta lugar como exportador líquido de aço (IABR, 20015). Para mais, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o setor metalúrgico e siderúrgico apresenta expressiva importância no cenário econômico brasileiro, pois serve de base para outras atividades relevantes, como a indústria automobilística, a construção civil e bens de capital (MDIC, 2015).

Por isso, diante da importância do processo de avaliação de desempenho para todos os envolvidos (trabalhadores, gestores e organizações), das ambiguidades apresentadas por este instrumento e do momento vivido por este segmento econômico, a pergunta norteadora da pesquisa desta dissertação é: “Como trabalhadores de uma siderúrgica brasileira percebem o processo de avaliação de desempenho praticado na empresa?”.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como trabalhadores de uma siderúrgica brasileira percebem a avaliação de desempenho praticada na empresa, considerando-se dois grupos funcionais. Tais grupos correspondem aos promotores, que são os agentes do RH responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho aplicado na empresa, e aos receptores, ou seja, os demais empregados que são avaliados pelo método adotado, mas não participam de sua elaboração ou implantação.

1.1.2 Objetivos específicos

Descrever o processo de avaliação de desempenho praticado na empresa;

Analisar quais são os objetivos estratégicos do processo, do ponto de vista formal e segundo seus promotores e receptores;

Analisar como promotores e receptores percebem as dificuldades e os resultados envolvidas no processo;

Analisar possibilidades de melhorias no processo, na percepção de tais trabalhadores;

Identificar e analisar possíveis diferenças nas percepções dos sujeitos dos dois grupos envolvidos.

1.2 Justificativa

É comum avaliar tudo, o tempo todo. Avalia-se tanto a si mesmo em relação aos objetivos e planos como os outros em seus comportamentos e suas escolhas. No campo organizacional, não é diferente. A avaliação é importante para orientar o desenvolvimento individual e coletivo em instituições privadas e públicas (MONTEIRO, 2007).

Além disso, a avaliação de desempenho não é mais um processo rudimentar que se contrapõe o que foi estipulado com o que foi alcançado, extraindo-se simples conclusões, positivas ou negativas, a respeito. Sua aplicação considera o papel do avaliador e do avaliado, bem como os métodos utilizados, a necessidade do *feedback* como instrumento enriquecedor para os envolvidos e o aperfeiçoamento de práticas que minimizem o distanciamento entre os resultados planejados e os encontrados (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2009).

Entre os segmentos econômicos que necessitam ampliar seu controle nos resultados, tem-se o da siderurgia, que, por mais de cinquenta anos conviveu com altas margens de lucro e hoje se vê em crise. Os eventos que promovem tal situação envolvem importações diretas e indiretas de aço (em sua maioria proveniente da China) em condições comerciais mais agressivas e, até mesmo, ilegais já que não cumprem as regras da Organização Mundial do Comércio (OMC) (IABR, 2015).

Para mais, como consequência dos (altos) tributos cobrados no país, a indústria brasileira do aço opera com menos de 70% de sua capacidade instalada, o que a levou a paralisar e/ou

desativar equipamentos, demitir empregados e adiar investimentos. Agravando esta conjuntura, o excesso de capacidade de produção, da ordem de 719 milhões de toneladas, tem pressionado globalmente preços e margens (IABR, 2015).

Apesar de este setor ser de grande relevância econômica para o país poucos são os estudos desenvolvidos neste ramo que estão relacionados à área de Gestão de Recursos Humanos. A maioria dos estudos acadêmicos envolvendo a siderurgia está atrelada à produção e a fatores políticos e econômicos. Quando procurados em bases de artigos *online*, como Spell, Scielo e Google Acadêmico, pesquisas que abordam empresas deste âmbito encontraram conteúdos na área de RH que tratam de: pesquisa de clima, educação corporativa, estratégia de remuneração, processo de aprendizagem como vantagem competitiva, nível de motivação e carreira Y.

Ademais, eventos de entidades disseminadoras dos estudos em Administração no Brasil, como o EnAnpad, se mostram carentes em estudos relacionados à avaliação de desempenho. Como se verá adiante, este encontro anual, nos últimos quase 20 anos, possui apenas 32 publicações relacionadas ao tema em questão.

Portanto, considerando a importância que as metodologias de avaliação de desempenho passaram a ter no cotidiano das organizações, principalmente com as mudanças no ambiente apresentado, acredita-se que este trabalho seja frutífero tanto para pesquisadores como para profissionais envolvidos com o assunto, abraçando interesses tanto teórico-acadêmicos quanto pragmático-organizacionais.

É relevante também explicitar neste momento que, apesar de conter a palavra “discurso” no título desta dissertação, este trabalho não possui a intenção de realizar uma análise de discurso, no que tange a técnicas de análise de dados. O discurso aqui apresentado faz menção à fala dos promotores do processo de avaliação de desempenho ao divulgar na empresa a necessidade desta ferramenta.

Assim sendo, visando contemplar todas as questões expostas, esta dissertação está estruturado em oito partes. Na primeira, a introdução aqui apresentada. Na segunda,

contextualização dos Recursos Humanos como área em desenvolvimento. Na terceira parte, a evolução da temática central tratada na pesquisa, a avaliação de desempenho. Na quarta, descrevem-se aspectos referentes à percepção, em função da natureza subjetiva dos processos que envolvem a temática central. Na quinta, discute-se a construção do objeto de pesquisa. Na sexta parte, aborda-se a metodologia adotada para a pesquisa, incluindo técnicas de coleta e análise de dados. Na sétima, procede-se apresentação e análise dos dados. Na oitava, formulam-se as considerações finais, com a indicação das limitações e das sugestões para novos estudos.

No próximo capítulo, retrata-se o papel atribuído hoje ao RH. O desenvolvimento da área encontra-se desde sua atuação como Departamento de Pessoal, Relações Industriais, Departamento de Recursos Humanos, até a sua denominação atual “Área de Gestão de Pessoas” (ou “Área de Gestão de Talentos”) (FARAH, 2000).

2 EVOLUÇÃO DO RH

Na evolução da ciência e da sociedade, os fatos não ocorrem de forma abrupta, o que também acontece na história e evolução da “Área de Gestão de Pessoas”. Poder-se-ia iniciar esta construção com os estudos de Taylor, na Administração Científica, mas propõe-se começar em 1890, quando se teve o registro da criação do primeiro Departamento de Pessoal (VIZIOLI, 2012).

Iniciado em uma empresa de caixas registradoras nos Estados Unidos, seu exemplo foi seguido pelas maiores empresas do mundo na segunda metade do século XX. Por isto, considera-se este um marco para a história do RH (VIZIOLI, 2012). Neste período, as empresas não davam a atenção necessária aos trabalhadores, e as atividades de “RH” restringiam-se às rotinas de pessoal orientadas para: recrutar/desligar, treinar, remunerar e fazer os registros dos impostos regulamentados pela lei (WOOD; TONELLI; COOKE, 2011).

O campo de atuação começou a mudar quando, em 1929, uma forte crise no mercado e um substancial aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores forçaram mudanças nas relações de trabalho e nas políticas organizacionais, determinando alterações significativas na administração de pessoal das empresas. Esse setor ganhou

[...]parcela significativa de poder, recebendo amplas competências que pertenciam originalmente aos capatazes e supervisores: foi-lhes atribuída plena responsabilidade por contratar, demitir, fixar salários, lidar com reclamações sindicais e determinar quem deveria ser promovido ou transferido (FARAH, 2000, p. 46).

A Seção de Pessoal deu origem ao Departamento de Relações Industriais, alterando o perfil requerido por seus dirigentes (GIL, 2001).

Essas movimentações resultaram no que foi denominado de “Escola de Relações Humanas” (ERH), como resultado dos trabalhos do psicólogo australiano Elton Mayo. A abordagem humanística trazida por esta escola nasceu em oposição a Teoria Clássica da Administração, propondo em seus estudos a eliminação dos aspectos técnico-formais e a valorização do elemento humano (aspectos psicológicos e sociológicos) (BERTERO, 1968).

Como precursor da ERH, Elton Mayo ganhou destaque com a pesquisa denominada “Experimento de Hawthorne”. O pesquisador e sua equipe trouxeram à tona o reconhecimento dos fatores mentais e dos relacionamentos interpessoais como influentes na produtividade. E, apesar de a pesquisa ter recebido críticas em razão de falhas na metodologia utilizada, esta foi reconhecida como ponto de partida para que a psicologia industrial e social ganhasse espaço nesse contexto (VIZIOLI, 2012).

Dando continuidade aos estudos da ERH, Chester Barnard, com a “Teoria da Cooperação”, focalizou o papel gerencial em função das pessoas. E, diferente das pesquisas feitas pelo autor anteriormente mencionado, Barnard apresentou a ideia de que as organizações são sistemas cooperativos (PROCÓPIO, 2007). Nas palavras do próprio autor,

[...] deve-se ter em mente que estamos tratando de *dois* sistemas: (1) um sistema cooperativo inclusivo, cujos componentes são pessoas, sistemas físicos, sistemas sociais e organizações; e (2) organizações, que são partes dos sistemas cooperativos e consistem inteiramente de atividades humanas coordenadas (BARNARD, 1979, p. 93-94).

Como explica Barnard (1979), é função da alta administração convencer os empregados de que todos devem buscar alcançar os objetivos comuns da organização. Para isso, é preciso reduzir os conflitos internos e dar direção às atividades organizacionais (PROCÓPIO, 2007).

Na sequência histórica, têm-se as contribuições de Maslow que, em suas pesquisas, traz o que denominou de “Teoria da Hierarquia das Necessidades”. Nela, basicamente os níveis abordados são: biológico/fisiológico, segurança, pertença, estima, autorealização. Segundo o autor, à medida que a primeira necessidade fosse satisfeita, surgiria a necessidade no nível seguinte, porém esta hierarquia não é rígida, podendo tais níveis serem independentes (MARTINEZ, PARAGUAY, 2003).

A partir das contribuições de Maslow, a abordagem, que até então era denominada “Humanística”, passou a ser conhecida como “Comportamental”. Dentre os principais nomes que representam esta nova escola, estão: Douglas McGregor, Frederick Herzberg e Edward Lawler (VIZIOLI, 2012).

Criador da “Teoria X e Teoria Y”, McGregor conceitua dois princípios que o gestor pode ter sobre a natureza humana. O primeiro apresenta-se com uma concepção taylorista e a segunda como uma proposta de mudança de gestão. A Teoria X sustenta a ideia de que as pessoas não possuem motivação própria e são pouco ambiciosas. Por isso, precisam ser controladas e coagidas. Ao contrário, a Teoria Y nega as proposições da Teoria X e ainda acrescenta que o homem, desde que estimulado de forma devida, pode exercer bem suas atividades sem precisar ser controlado o tempo todo (TOLEDO, 1999).

Outra contribuição para os estudos em recursos humanos veio do psicólogo americano Frederick Herzberg, sendo seus fundamentos denominados de “Teoria dos Dois Fatores”. Os estudos elaborados por ele demonstraram que os fatores que geram satisfação/motivação no trabalho são independentes e distintos daqueles que conduzem à insatisfação/desmotivação no trabalho. Assim, concluiu que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas nenhuma satisfação no trabalho (SILVA JUNIOR, 2001).

De acordo com essa teoria, os “fatores motivacionais”, também denominados “fatores intrínsecos”, referem-se ao conteúdo do cargo e são eles que promovem a satisfação/motivação. Incluem-se neste grupo as atividades que possuem liberdade para criação, promovem responsabilidade total pelo trabalho ou geram um sentimento de crescimento individual. (BEZERRA *et al.*, 2010). Já os denominados “fatores higiênicos” (extrínsecos ou ambientais) estão relacionados às condições físicas do ambiente de trabalho, como: salário, benefício e segurança. Estes fatores apenas evitam que as pessoas fiquem insatisfeitas/desmotivadas, mas sua presença não é elemento motivador (SILVA JUNIOR, 2001).

Também relacionada à motivação, Edward Lawler estabeleceu uma teoria à qual nomeou de “Teoria da Expectação” (ou “Teoria da Expectância”). O autor encontrou fortes evidências de que o dinheiro/recompensa pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamentos, como companheirismo e dedicação à organização (TADIN *et al.*, 2005). Porém, esse efeito apenas ocorrerá se o empregado acreditar que existe uma relação direta entre seu desempenho e o aumento da remuneração/recompensa. Ou seja, o nível de esforço do

empregado na tarefa é influenciado diretamente pelo valor da recompensa e/ou pela probabilidade percebida de recompensa pelo esforço (RODRIGUES, REIS NETO, GONÇALVES FILHO, 2014).

A abordagem comportamental conseguiu maior aderência principalmente entre os anos de 1950 e 1960. Neste período, a expressão *recursos humanos* tornou-se popular, na medida em que as ciências comportamentais sugeriram que tratar as pessoas como recursos, ao invés de fatores de produção, poderia resultar em benefícios para ambas as partes: organização e empregado (FARAH, 2000).

A partir da década de 1960 buscou-se abandonar a postura reativa das décadas anteriores, que atribuía à Administração de Pessoal uma visão de área responsável pela resolução de problemas advindas dos empregados - fonte de incômodo - e passou a adotar uma atitude proativa, que justificava a existência da área de pessoal, pelo simples fato de a organização ser constituída de pessoas. Tal mudança pode ser atribuída às críticas ao modelo taylorista/fordista, promovendo na década seguinte (1970) uma ruptura com as práticas anteriores de RH. Essa nova postura promoveu a criação e inclusão do planejamento de pessoal na então denominada "Administração de Recursos Humanos" (FARAH, 2000; DUTRA, 2008).

O período de 1980 é marcado pela transição de conceitos e de instrumentos no que se refere à gestão de pessoas. Neste tempo, a Administração de Recursos Humanos começou a mover esforços para a adoção do planejamento estratégico, que passou a dominar o ambiente empresarial, alinhando as estratégias de recursos humanos às alternativas estratégicas corporativas decididas pela alta cúpula da organização (FARAH, 2000; DUTRA, 2008).

O Quadro 1, adaptado de Vizioli (2012), sintetiza o percurso do RH até os dias de hoje.

QUADRO 1 - As abordagens clássica, humanística, comportamental e neoclássica

<i>Abordagem</i>	<i>Período</i>	<i>Característica</i>	<i>Como trata os recursos humanos</i>
Clássica	1910 – 1940	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Enfatiza a racionalização e a divisão do trabalho. ◦ Valoriza a estrutura formal da empresa. ◦ Estipula a ordem, a disciplina e a hierarquia. ◦ Organiza a empresa por funções. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Não leva em conta o histórico pessoal nem o estado emocional do funcionário. ◦ Ignora os arranjos informais estabelecidos no ambiente de trabalho. ◦ O Departamento de Pessoal limita-se a selecionar, treinar e controlar os funcionários, segundo os métodos científicos do taylorismo.
Humanística	1930 – 1940	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Enfatiza as relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Coloca as relações humanas e sociais no centro das atenções. ◦ Peca pelo simplismo e ingenuidade, pois acredita que o mero bem estar dos funcionários elevará a produtividade.
Comportamental	1950 -1960	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Preocupa-se com temas psicológicos e sociais, como motivação, satisfação, liderança, tomada de decisões ou resolução de conflitos. ◦ Propõe técnicas de aplicação prática, embasadas nas teorias comportamentais. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ O Departamento de Pessoal deixa de se restringir a tarefas como recrutamento, seleção e demissão e passa a focar também no treinamento e desenvolvimento. ◦ Lentamente, a denominação “Departamento de Pessoal” vai sendo substituída por departamento de Recursos Humanos.
Neoclássica	1950...	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Resgata e atualiza conceitos da teoria clássica. ◦ Enfatizam objetivos e resultados. ◦ Eclética, aproveita as melhores propostas das outras abordagens. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Considera que a administração de recursos humanos deve gerar valor à organização. ◦ As práticas de RH passam a estar vinculadas a metas claramente definidas e mensuráveis.

Fonte: Adaptado de VIZIOLI, 2012, p. 199.

A partir desse resgate histórico, é possível verificar que a modernização dos processos do RH trouxe como contribuições a percepção da gestão como um meio para a excelência individual e coletiva e a convicção de que os conhecimentos de gestão permitem a otimização das atividades organizacionais. Neste mesmo sentido, Wood, Tonelli e Cooke (2011) mostram em seus estudos que esta modernização do RH também promoveu a crença no livre mercado – uma visão das pessoas como empresárias de si mesmas – e a utilização maciça de símbolos e

palavras-chave relacionados ao *management*, como por exemplo: inovação, sucesso e excelência.

Por outro lado, os estudos em relações humanas ressaltam que a organização não está apenas inserida na sociedade; ela é uma reprodutora das relações já existentes, e por isso devem ser reconhecidas. Ela nega a ideia de democracia, propondo a participação como uma ferramenta de equilíbrio entre operários e gestores (FARIA, 2004).

Pensando nos próximos possíveis passos do RH, Fischer e Albuquerque (2010) se propuseram a identificar, perante um público de profissionais da área, as principais tendências em gestão de recursos humanos. Como resultado, tem-se a consonância de que nos próximos cinco anos, as organizações passarão por mudanças significativas, como: princípios, filosofias e estratégias gerais de gestão das empresas, práticas e instrumentos de gestão e forma de organização da função de RH. Em oposição a essas mudanças, ao que se parece, “o perfil do profissional da área mostra-se mais estável, não devendo sofrer alterações substanciais no futuro na opinião dos pesquisados” (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010, p. 01).

Quanto às tendências do formato organizacional, foram ressaltados como de alta relevância: a descentralização das decisões de gestão de pessoas para os gerentes dos negócios da empresa; o principal papel do RH como fornecedor de novos processos e conhecimento em gestão de pessoas para seus clientes internos; e mudança do perfil de atuação do profissional de gestão de pessoas de técnico especialista para consultor interno (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010).

Como desafios da gestão de pessoas, os autores revelam três questões proeminentes: alinhar as pessoas, o desempenho e as competências humanas com as estratégias do negócio e os objetivos organizacionais; desenvolver e capacitação de gestores para um novo perfil gerencial; e alinhar a gestão de pessoas com as estratégias do negócio e os objetivos organizacionais (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2010).

Assim sendo, infere-se que boa parte dos desafios previstos podem ser enfrentados com a aplicação e gestão adequada de efetivos instrumentos de avaliação de desempenho, tendo em vista seu potencial em face de cada um deles.

Diante disso percebe-se que a gestão de pessoas continuará evoluindo para se adaptar as necessidades dos locais em que estão presentes. O RH, na teoria e na prática, vem modificando suas técnicas e métodos para contribuir para o desenvolvimento organizacional em atuações que hoje são de extrema importância para a sobrevivência das empresas.

No caso brasileiro, alguns detalhes merecem menção.

2.1 O desenvolvimento do RH no Brasil

Como explica Farah (2000, p. 65):

Não há muito para se dizer... Primeiro, por causa da industrialização tardia e do precário desenvolvimento da administração de empresas no País. Segundo, porque o investimento em estudos e pesquisas nunca foi significativo, e nossas práticas administrativas, ao longo do tempo, têm reproduzido em grande parte as norte-americanas. Terceiro, porque as fontes históricas são bastante escassas.

Apesar do escasso material sobre o tema, dois estudos foram utilizados nesta construção histórica. O primeiro resgate foi o realizado por Marras (2002), ao apresentar as cinco fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos no país: contábil, legal, tecnicista, administrativa (ou sindicalista) e estratégica. O segundo estudo, realizado por Wood, Tonelli, e Cooke (2011), diz respeito à evolução conceitual do RH no Brasil. Estes últimos autores fizeram uma cisão em dois momentos aos quais denominaram de “colonização” o período correspondente a 1950/1980 e “neocolonização” correspondendo a 1980/2010.

Durante o século XIX, o Brasil possuía uma economia agrária exportadora, constituída pelo latifúndio e trabalho escravo. O período que se estende entre 1888 a 1933 é marcado pelo nascimento e consolidação do capital industrial no país. Antes desta época, é difícil pensar em indústria e, conseqüentemente, em administração e relações trabalhistas no Brasil. Apenas nos

últimos anos do século XIX, com a abolição da escravidão, que o país começa a se industrializar (FARAH, 2000).

Na década de 1920, pouca coisa muda, uma vez que o complexo cafeeiro prossegue sendo a base da economia e a industrialização continua fortalecendo-se, com o setor de bens de consumo não duráveis tendo como consequência o aumento do número de trabalhadores, assim como a urbanização. Do lado do governo, começa-se a notar certa atenção à situação do operariado, verificando-se claramente o início da intervenção estatal nas relações de trabalho e o enfraquecimento do liberalismo econômico clássico (FARAH, 2000).

Nesse período, a função de “administração de pessoal” se resumia na chamada “Mesa de Colocação”. Nela, quando havia vaga, o empregador concedia trabalho a quem se candidatasse. A demissão era voluntária e determinava o “fechamento da conta” do empregado. Em algumas empresas, havia as “Fichas de Pôr o Nome”, nas quais se registravam o pagamento dos salários tendo a administração de pessoal um caráter meramente contábil (SERSON, 1971). Marras (2002) nomeia de “Contábil” esta fase da história caracterizando-a pela preocupação dos gestores com os custos do empregado para a organização.

Em continuidade a este estudo, o mesmo autor apresenta as fases sobre Relação Trabalhista, denominando fase “Legal” a próxima etapa desta evolução, sendo esta marcada pelo aparecimento da figura do chefe de pessoal, profissional responsável pelo controle das recém criadas leis trabalhistas, por meio da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), e pela demonstração do antagonismo entre patrões e empregados.

A fase “Tecnicista” se iniciou com a industrialização do país, nos anos de 1950, sendo balizada pelo modelo americano de gestão de pessoal. Nela o RH ganha o *status* de gerência, passando a tratar de questões como cargos e salários, higiene e segurança no trabalho (MARRAS, 2002).

A fase “Administrativa” foi um marco histórico nas relações entre capital e trabalho no país. Neste momento, houve uma transferência de responsabilidade do até então gerente de relações

industriais que passou a ser denominado de gerente de recursos humanos. A ideia desta nova nomenclatura é atribuir a esse gestor as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (MARRAS, 2002).

Hoje, segundo o autor, o RH encontra-se na fase estratégica sendo ela demarcada pelos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico das organizações. Foi assim que a posição gerencial dos recursos humanos, que atuava no nível tático, passou a ser reconhecida como diretoria, em nível estratégico pelas empresas (MARRAS, 2002).

Pensando na evolução dos conceitos de RH que influenciaram neste percurso, Wood, Tonelli e Cooke (2011) atribuem a dois períodos histórico-econômicos do país os marcos para o desenvolvimento desta área. O primeiro, possui um contexto de crescimento econômico, atingindo a classe média, foi sucedido por um período de recessão (anos de 1980) conhecido como “década perdida”. Em consequência deste último momento econômico, ocorreram fortes mudanças no RH, advindas da expansão das Escolas de Administração e das empresas multinacionais já instaladas no país. As multinacionais trouxeram as ideias de meritocracia, divisão do trabalho, recrutamento e seleção. Neste mesmo período, as primeiras Escolas de Administração foram criadas, com professores formados nos Estados Unidos da América (EUA). A modernização da gestão das empresas para o progresso social se constituiu no pressuposto de que a gestão de recursos humanos (GRH) é uma atividade de base científica, estruturada e sistemática (WOOD; TONELLI; COOKE, 2011).

No período seguinte (1980/2010), o novo contexto nacional foi marcado pelas privatizações e aumento da competitividade. Além disso, problemas com qualificação dos trabalhadores aumentaram o desemprego e, para suprir tais demandas, foram incorporadas consultorias e um conjunto de conhecimentos, valores e comportamentos que marcaram o processo de modernização do século XX.

Nesta mesma época, uma série de Escolas de Administração e cursos de especialização foram criados também em consequência do aumento das empresas e fusões ocorridas. Tais criações promoveram três grandes mudanças no que se refere à gestão de recursos humanos (WOOD;

TONELLI; COOKE, 2011). A primeira grande mudança diz respeito ao melhor alinhamento do RH com os objetivos empresariais. A segunda trata da adoção intensiva de novos modelos e práticas, sendo a área de GRH uma porta de acesso fácil para os modismos gerenciais advindos do exterior. A terceira mudança conceitua os projetos de intervenção cultural, que buscaram promover comportamentos e valores sintonizados com o contexto de negócios e o espírito da época (WOOD; TONELLI; COOKE, 2011).

Resumidamente, a história do RH no Brasil, na teoria e na prática, apresenta uma evolução tardia se comparada à de países mais desenvolvidos, cujos processos de industrialização iniciaram-se séculos antes. Grande parte desse atraso contribuiu para a importação de modelos e práticas trazidos pela indústria do *management*, anulando uma construção proativa e ajustada à realidade do país. Dentre tais processos, focaliza-se o tema central desta dissertação, a saber, “Avaliação de Desempenho”.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma atividade subjetiva e de difícil realização. Ela precisa ser percebida como uma divisão de atividades que necessita de esforços, tanto da gestão de pessoas como de todos os participantes, para promover a melhoria geral do desempenho organizacional (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Ainda que a discussão sobre essa temática tenha sua origem na Administração Científica, os estudos sobre ela nas organizações são relativamente recentes (LUGOBO *et al.*, 2013). Nesse sentido, Corrêa (1986) já destacava que até 1980 a teoria sobre avaliação nas organizações pouco evoluiu em qualidade e quantidade, tanto no estudo como na aplicação.

Para compreender melhor esse trajeto das atividades de avaliação de pessoas nas organizações, apresenta-se uma recuperação histórica revelando suas principais fases.

3.1 Histórico da avaliação de desempenho

Apesar de os dispositivos de avaliação de desempenho terem “utilizados para o controle dos trabalhadores desde a antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado” (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

A primeira abordagem sobre a avaliação de desempenho surgiu com a definição de padrões de avaliação no contexto da Administração Científica proposta por Taylor no início de 1900 (TAYLOR, 1990). Basicamente, o desempenho das pessoas era medido da mesma maneira que o desempenho das máquinas. Padrões de produtividade, tempo e qualidade ditavam as regras para alcançar a eficiência do processo de produção.

No início da primeira década do século XX, surgiu o modelo francês *Tableau de Bord* (FAGUNDES; FELIU, 2007). Este modelo faz uma analogia com o painel de controle de aeronaves, onde há vários indicadores de desempenho para que o piloto possa controlar o voo do avião. Cada nível organizacional possui o seu *Tableau de Bord* e as direções são passadas

do superior para os subordinados. Os processos são apresentados e os objetivos são estabelecidos e controlados por meio de indicadores (LAVIERI; CUNHA, 2009).

Neste mesmo período, nos EUA, o primeiro método avaliativo a ser criado surgiu com o nome de “Graduação do Mérito” (*Merit Rating*). Seu objetivo constituía, exclusivamente em apontar as características (“traços”) de personalidade do empregado. Cabia ao superior imediato realizar a avaliação, sem qualquer participação do subordinado, que também não ficava sabendo do resultado que lhe foi atribuído (FARAH, 2000).

Em 1916, o Escritório de Pesquisas em Vendas dos EUA conduziu vários estudos a respeito de seleção de vendedores. Walter Dill Scott e seus colegas criaram o método denominado “Escala Graduada” (*Rating Scale*), recomendando-o tanto para a seleção de vendedores como para a utilização no respectivo *Merit Rating*. No ano seguinte, este instrumento foi adaptado para o Exército americano na avaliação periódica dos oficiais e dos aspirantes a oficial. Nela, eram avaliados cinco critérios - qualidades físicas, inteligência, liderança, qualidades pessoais e valor geral para o serviço - podendo o avaliado ser classificado como: “mais alto”, “alto”, “médio”, “baixo” e “mais baixo” (FARAH, 2000).

A partir de 1919, foram desenvolvidas escalas para avaliar o desempenho a partir de critérios previamente selecionados. Esta metodologia consiste em: uma matriz, com linhas apresentando descrições simples e objetivas; e colunas, com *score* de grandezas 1 (não cumpriu as expectativas) a 5 (excedeu as expectativas), recebendo o nome de “Escala Gráfica” (*Graphic Rating Scale*). Nela, o avaliador é capaz de atribuir uma nota a cada descrição (FARAH, 2000; JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014).

Numa tentativa de eliminar as distorções apresentadas nos resultados da “Escala Gráfica” geradas pela inaptidão do avaliador, criou-se o método “Distribuição Forçada” (*Forced Distribution*) (FARAH, 2000), o qual impõe ao avaliador comparar seus empregados, tendo como resultado grupos de desempenho. Como vantagem, este método permite identificar a restrita porcentagem de empregados que efetivamente merecem receber aumento na remuneração (CARNEIRO, 1985).

Semelhante ao esforço anterior de suprir as dificuldades apresentadas pelo modelo da “Escala Gráfica”, Probst propôs, em 1931, o instrumento intitulado “Listas de Verificação” (*Check List*), composto por uma lista de verificações, com sentenças descritivas relacionadas ao trabalho que caracterizam o desempenho do empregado (FARAH, 2000; CARDOSO, 2005).

Outro instrumento que atuou na diferenciação dos empregados para obtenção de promoção foi o método “Ordenamento” (*Ranking*). Este mecanismo se resumia em ordenar os empregados quanto a seu desempenho global, desde o melhor até o mais fraco. Isso permitia reduzir gastos com premiações, uma vez que apenas os empregados que obtivessem os melhores desempenhos receberiam algum valor (FARAH, 2000).

Durante o período da Segunda Guerra Mundial, dois novos métodos avaliativos foram criados: o da “Escolha Forçada” (*Forced Choice*) e o dos “Incidentes Críticos” (*Critical Incidents*). Estas metodologias permitem avaliar o desempenho das pessoas com bases em frases alternativas de tipos de desempenho individual. As frases são escolhidas por meio estatísticos, não permitindo que o avaliador fosse subjetivo na avaliação (NUNES, 2008).

Vê-se que até este ponto do percurso há uma mudança na ênfase da avaliação. Anteriormente, se reconhecia o mérito do empregado aferindo seus traços de personalidade. Agora a tratativa se dá pelo seu desempenho. Esse câmbio teve um reflexo semântico no qual a expressão “Graduação do Mérito” (*Merit Rating*) foi, aos poucos, substituída pelo termo “Avaliação de Performance” (*Performance Appraisal*) (FARAH, 2000).

Dando continuidade a este caminho, Peter Drucker, na primeira metade da década de 1950 apresentou o conceito de “Administração por Objetivos” (APO), que rapidamente foi adotado por diversas organizações. Neste modelo, a avaliação baseava-se nos objetivos determinados pela empresa considerando oito domínios: posição de mercado, inovação, produtividade, recursos financeiros e naturais, lucratividade, atuação e desenvolvimento dos administradores, desempenho dos trabalhadores e responsabilidade pública (DRUCKER, 1981).

Nos anos de 1950 e de 1960, as empresas perceberam que medir o desempenho com bases nos resultados era algo mais direto e simples de observar. Mesmo sem ainda receber esse nome, a competência aparece como uma consequência dos resultados, e não como foco de toda a avaliação (FARAH, 2000; BIANCO; MARQUES, 2013). Assim, a noção atual de competência se estabelece em um contexto, em que o indivíduo se configura como sujeito.

O processo avaliativo nos anos de 1960 também foi marcado pelo aparecimento das "Escala Gráficas Vinculadas ao Comportamento" (*BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales*). O modelo envolve uma avaliação de cinco a dez escalas verticais (com dimensões importantes para o desempenho), identificando incidentes críticos fundamentais para a análise do cargo e para cada incidente o avaliador atribui um valor (CARDOSO, 2005).

Para tentar sanar as deficiências deste último método (BARS), criou-se o método avaliativo proposto por Latham e Wexley, em 1977, denominado "Escala de Observações do Comportamento" (*BOS - Behavioral Observation Scale*). De modo análogo ao BARS, o BOS também utiliza a abordagem de incidentes críticos, que são coletados e agrupados em dimensões comportamentais. Complementarmente, este último método ao invés de solicitar ao avaliador um comportamento fundamental, ele incita que sejam observados em qual frequência cada um dos comportamentos foi observado (FARAH, 2000; CARDOSO, 2005).

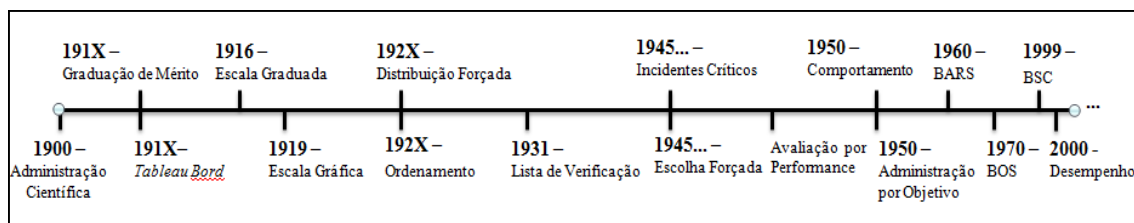
Outro modelo que também merece menção por sua abrangência é o apresentado no início da década de 1990, o *Balanced Scorecard*. Criado por Kaplan e Norton (1992), este sistema busca focalizar esforços na estratégia organizacional adotando ações específicas que considera quatro perspectivas - financeira, clientes, aprendizagem e processos internos - numa relação de causa-efeito (LAVIERI, CUNHA, 2009).

Já no final da mesma década, têm-se as competências como centro das atenções no desenvolvimento do capital humano das empresas. Para medir a contribuição humana, distintos modelos de competências foram desenvolvidos. Esses sistemas compreendem tópicos não financeiros, como: aprendizagem e desenvolvimento, colaboração, pensamento estratégico, conhecimento técnica, pensamento crítico e comunicação (BAYOT, 2011).

Por fim, como último conjunto de ideias apresenta-se o *Skandia*. Ele surgiu diante da necessidade de mensuração de resultados que capturem um conjunto de características intangíveis não tratadas em modelos tradicionais (LAVIERI, CUNHA, 2009). O modelo procura oferecer uma classificação com novo enfoque de gestão, baseado na criação do conhecimento. Este sistema considera passado, presente e futuro organizacional, focando no consumidor e nas pessoas dos processos (MOURITSEN *et al.*, 2001).

Para reunir em uma única imagem esses cem anos na evolução do método de avaliação de desempenho, construiu-se uma linha do tempo, exposta na Figura 1.

FIGURA 1 - Evolução dos métodos de avaliação de desempenho



Adaptado de: BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001; TAYLOR, 1990; FAGUNDES, FELIU, 2007; LAVIERI, CUNHA, 2009; FARAH, 2000; DRUCKER, 1981; BAYOT, 2011; MOURITSEN *et al.*, 2001.

Além do resgate histórico, faz-se necessário realizar uma marcação conceitual do processo em foco.

3.2 Avaliação de desempenho: um resgate conceitual

A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento que se propõem a aferir as condições do ser humano de “querer fazer” e “saber fazer”, possibilitando definir o grau de contribuição de cada empregado nos resultados da empresa, justificando programas de mérito e promoção (MARRAS, 2002). Além disso, auxilia na criação de um acordo entre dirigentes e empregados para que os resultados desejados – ou seja, a missão previamente traçada – possam ser acompanhados e corrigidos, quando necessários (PONTES, 1996).

De modo geral, a avaliação de desempenho busca verificar as contribuições que cada investimento econômico trouxe para a empresa (PELEIAS, 1992). Por isso, procura avaliar as áreas, gestores, não gestores e procedimentos responsáveis por cada resultado encontrado (DUCATI VILELA, 2001).

Para compor a avaliação do desempenho, McGee e Prusak (1994) afirmam que é necessário contar com um processo de gestão bem definido e com uma série de medidas financeiras e não financeiras que se adaptem aos indicadores. Além disso, é fundamental contar com uma infraestrutura adequada para a coleta, análise dos dados e comunicação eficaz dos objetivos desse método (DUCATI; VILELA, 2001).

Um ponto importante trazido por Pereira (1991) diz respeito à capacidade de proporcionar julgamentos válidos e justos que o modelo de avaliação de desempenho deve possuir, sendo um instrumento integrado de gestão que contenha informações relevantes. Dessa forma, ele será capaz de compreender todas as áreas da empresa, comparando os objetivos esperados com os realizados, com base em critérios uniformes e confiáveis que promovam a aceitação dos participantes e as expectativas realistas.

Por sua diversidade em teoria e prática, Martins (1999), em sua tese, procurou estabelecer, depois de reunir diversos estudos na área, as principais características de um modelo de avaliação de desempenho, sendo elas: a) ser congruente com a estratégia competitiva; b) ter medidas financeiras e não financeiras; c) direcionar e suportar a melhoria contínua; d) identificar tendências e progressos; e) facilitar o entendimento das relações de causa e efeito; f) ser facilmente inteligível para os funcionários; g) abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; h) disponibilizar informações em tempo real para toda a organização; i) ser dinâmico; j) influenciar a atitude dos funcionários; e k) avaliar grupos, não indivíduos.

Como se pode perceber, a avaliação de desempenho é um instrumento que compreende desde a ação individual do empregado até os resultados estratégicos da empresa. Diante disso,

Brandão e Guimarães (2001) ressaltam, com relação à abrangência do método, que a avaliação de desempenho é utilizada em diversos níveis na organização, desde níveis corporativos até níveis individuais.

O *nível corporativo* visa planejar e acompanhar o desenvolvimento sustentável da empresa. O *nível funcional* busca verificar os resultados de cada unidade produtiva. Já para o *nível grupal*, a avaliação tem como foco a verificação dos projetos em equipe e processos trabalhados no campo considerado. Restringindo-se ao *nível individual*, a avaliação contribui para a mensuração das entregas individuais e do comportamento percebido no ambiente de trabalho (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

Ainda com relação a essa abrangência, Miranda e Silva (2002) observam que um dos maiores desafios para estabelecer um sistema de avaliação de desempenho organizacional e individual é instituir quais indicadores são mais adequados para atender às demandas dos gestores com relação à informação de que estes precisam. A dificuldade reside principalmente no fato de não haver um modelo único de indicadores que satisfaça todas as organizações. Ademais, uma empresa, em momentos diferentes de sua jornada, pode necessitar de indicadores diversos para compreender sua atual realidade.

Diante dos diferentes níveis que a avaliação de desempenho pode envolver e considerando que esta dissertação trata da avaliação individual dos empregados, delimita-se aqui o escopo do tema em foco.

3.2.1 Avaliação de desempenho individual

No nível individual, Backer e Jacobsen (1973) sustentam que a avaliação de desempenho tem pelo menos cinco objetivos: a) determinar quais as responsabilidades atribuídas; b) perceber desvios das metas e suas causas; c) recomendar medidas corretivas para alcançar o proposto; d) elevar a motivação dos trabalhadores, com a consequente melhoria do desempenho; e) efetuar comparações, quando possível.

Com pensamento complementar, Lucena (1995) apresenta que o objetivo desse instrumento é promover as “correções” nas atividades do empregado, uma vez que ele identifique em si formas de autodesenvolvimento, partindo dos resultados apresentados em sua avaliação (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2009). Entretanto, para que ocorram melhorias, deve-se cultivar constantemente um movimento sistemático, de modo que as gerências disponham de instrumentos certos para execução de suas decisões (SINK; TUTTLE, 1993).

Quanto às vantagens da avaliação, Ostrenga *et al.* (1994) apresentam três papéis importantes da AD. O primeiro se refere ao monitoramento dos empregados pelo gestor; o segundo, ao meio de comunicação, pois este lembra mais constantemente o que a empresa espera que o empregado atinja; e o terceiro, ao fato de a avaliação servir como justificativa para a empresa conceder premiações (DUCATI, VILELA, 2001).

Hoje, com o aumento dos sistemas de gestão que requerem a avaliação de pessoal, os métodos têm se ampliado, havendo maior objetividade nos fatores e critérios de medição e na utilização de seus resultados (OLIVEIRA, 2014). Assim sendo, realiza-se no próximo tópico descrição mais detalhada dos principais métodos de AD Individual.

3.2.2 Métodos de avaliação de desempenho individual

A compreensão dos diferentes tipos de avaliação é relevante para a escolha dos critérios avaliados, dos instrumentos adequados e das ações decorrentes (HIPÓLITO; REIS, 2002). Jardewski e Jardewski (2014) determinam dois critérios que devem ser pensados ao se criar uma avaliação de desempenho: um diz respeito aos responsáveis pela avaliação; e o outro, aos tipos de instrumentos e métodos usados.

Ainda considerando a prévia exibição de alguns métodos de AD, considera-se essencial realizar um maior detalhamento que abranja outros grupos.

A respeito dos responsáveis pela avaliação, observa-se que a autoavaliação consiste na avaliação realizada pelo ocupante do cargo sobre o seu próprio desempenho. Traz em sua essência a ideia de que cada trabalhador possui maturidade suficiente para avaliar-se adequadamente, de acordo com sua postura funcional (OLIVEIRA, 2014).

A avaliação 180° é o mais antigo tipo de avaliação e o mais comum dos modelos. Ocorre quando o gestor avalia seus subordinados (JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014).

A avaliação de 360° consiste em uma forma de coletar *feedbacks* de todos que possuem contato com o empregado, podendo os avaliadores serem internos ou externos à organização. Além disso, o receptor faz uma reflexão sobre si mesmo (autoavaliação), experimentando assim, um momento de autoconhecimento e de aprendizagem (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Quando se trata de avaliação pela equipe, tem-se uma dinâmica na qual a equipe avalia o desempenho de cada membro do grupo. Trata-se de um modelo democrático, que necessita de atenção para que, no momento da avaliação de um empregado este não seja exposto e para que situações desconfortáveis sejam criadas (JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014).

Por último, tem-se a possibilidade da avaliação mista, na qual existe o envolvimento entre o gestor e o subordinado, em que eles determinam o que será avaliado e como isso acontecerá (JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014).

Quando se trata dos tipos de instrumentos utilizados, eles podem ser classificados em: avaliação direta ou avaliação por comparação. A avaliação direta ou avaliação absoluta, compreende os métodos que envolvem exclusivamente um avaliado por vez, tendo por objetivo descrever o avaliado com base em suas características individuais. O centro de interesse é o empregado que está sendo avaliado em relação aos padrões desejável (BERGAMINI; BERALDO, 1999).

Já na avaliação relativa ou avaliação por comparação, a ênfase é no posicionamento do empregado em relação frente ao grupo. O relevante neste caso é a eficiência relativa que é determinada de acordo com o nível de eficiência do grupo do qual o empregado faz parte (BERGAMINI; BERALDO, 1999).

Quanto aos métodos, podem ser observadas diversas possibilidades, as quais são bem tratadas a seguir.

Os relatórios verbais ocorrem quando o avaliador fala sobre a eficiência do empregado mencionando a ele seus pontos positivos e seus pontos negativos, para que ele sabia como é visto por seus superiores. Tem a vantagem de ser um método rápido e objetivo (BERGAMINI; BERALDO, 1999).

Os relatórios escritos acontecem da mesma forma que os relatórios verbais, mas neste caso o avaliador coloca por escrito sua percepção quanto à eficiência de seu empregado. Um benefício deste método está na possibilidade de obter-se o registro e o acompanhamento das avaliações feitas anteriormente (BERGAMINI; BERALDO, 1999).

A escala gráfica determina os fatores (comportamentos e atitudes) que deverão ser avaliados. Para cada fator é atribuído um grau, que variará conforme o desempenho, desde “fraco” ou “insatisfatório” até “ótimo” ou “excelente”. Baseia-se em uma tabela de dupla entrada, em que nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas, os graus (OLIVEIRA, 2014). Observe-se o Quadro 2.

QUADRO 2 - Exemplo de avaliação de desempenho pelo método de escala gráfica

Folha de avaliação de desempenho															
Nome do Avaliado:															
Seção:															
Data da avaliação:															
Fatores/ Graus	Excelente			Muito Bom			Bom			Regular			Ruim		
	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
I. Assiduidade															
II. Compromisso com qualidade															
III. Conhecimento															
IV. Cooperação e envolvimento															

Fonte: Adaptado de MARRAS, 2002, p.183-184.

O sistema de ordenamento é um dos métodos mais simples para se realizar uma avaliação. Nele, os empregados são ordenados de acordo com o seu desempenho geral, desde o que apresenta pior desempenho até o considerado melhor. Quando o grupo a ser avaliado é muito grande, o avaliador deve optar por subdividir o grupo entre os melhores, os medianos e os inferiores (ZIMPECK, 1971) (Quadro 3).

QUADRO 3 - Exemplo do método de sistema de ordenamento

Empregado	Desempenho
A	3
B	2
C	4
D	1
E	5

Fonte: Adaptado de ZIMPECK, 1971.

O ordenamento por fatores procura separar os desempenhos antes de uma avaliação final. Inicialmente, os avaliados são ordenados nos grupos por fator de trabalho, em seguida cada fator ganha um peso. O ordenamento final acontece com a soma de cada fator atribuído e o peso dado para este fator (ZIMPECK, 1971) (Quadro 4).

QUADRO 4 - Exemplo de ordenamento por fatores

Fatores com diferentes pesos: qualidade do trabalho (peso 2), quantidade (peso 1), assiduidade (peso 3).

Empregado	Qualidade	Quantidade	Assiduidade	Total	Ordenamento
A	1x2	5x1	3x3	16	3
B	3x2	3x1	4x3	21	2
C	2x2	4x1	2x3	14	4
D	5x2	1x1	5x3	26	1
E	4x2	2x1	1x3	13	5

Fonte: Adaptado de ZIMPECK, 1971, p.376-377.

O método incidentes críticos preocupa-se com desempenhos extremos, altamente positivos ou negativos, utilizando-os como padrão para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário (OLIVEIRA, 2014). Geralmente, é um modelo simples, composto por duas séries de afirmativas, uma positiva e outra negativa, em que o avaliador considera o lado que melhor corresponde ao empregado (MARRAS, 2002) (Quadro 5).

QUADRO 5 - Exemplo do método de incidentes críticos

Folha de avaliação de desempenho			
No do funcionário:			
Cargo:		Data de Admissão:	
Seção:		Depto:	
Características positivas		Características negativas	
Está fortemente motivado		Falta-lhe estudo	
Colabora em todas as ocasiões		Tem dificuldade para tomar decisões	
É pontual		Não se comunica bem	
Tem traços de liderança situacional		Não conhece a cultura da empresa	
É empreendedor		É introspectivo	
Seus resultados são sempre de boa qualidade		É limitado em relação a outras tarefas	

Fonte: MARRAS, 2002, p.176.

A escolha forçada é um método por meio do qual o desempenho do indivíduo é avaliado a partir de frases descritivas que indicam os comportamentos positivos e/ou negativos do trabalhador. Neste caso, o avaliador deve escolher qual das frases, positiva ou negativa, mais se relaciona ao funcionário (OLIVEIRA, 2014). Existem duas formas para construir este instrumento. Na primeira, o quadro é constituído de quatro afirmações positivas, devendo o avaliador escolher qual corresponde mais ao perfil do empregado e qual menos o representa. Na segunda forma, o quadro é formado por quatro frases, duas positivas e duas negativas, devendo o avaliador escolher quais as duas mais retratam o desempenho do empregado (JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014) (Quadro 6).

QUADRO 6 - Exemplo do método de escolha forçada

Registre duas respostas em cada bloco, colocando um x na afirmativa que lhe parecer mais adequada:	
Tem condições de progredir	
Respeita os colegas	X
Conhece as normas da empresa	
Trabalha mesmo na ausência do chefe	X
Adapta-se bem a situações novas	
É comunicativo	X
Cumpre o horário de trabalho	X
É confiável	

Fonte: MARRAS, 2002, p.178.

A lista de verificação é muito semelhante ao método de escolha forçada, pois também tem por objetivo definir o desempenho com base em frases que indicam o comportamento. Mas neste caso o avaliador deve assinalar se o critério é favorável, desfavorável ou não se aplica àquele empregado (ZIMPECK, 1971) (Quadro 7).

QUADRO 7 - Exemplo de lista de verificação

Quadro 1 – A dinâmica escolar no início das atividades			
	S	N	N/A
Procura motivar a equipe	x		
Explicita, de forma clara, os objetivos das tarefas a realizar		x	
Mostra flexibilidade em sua rotina	x		
Orienta o trabalho dos empregados de forma precisa		x	
Orienta o trabalho visando autonomia na realização das tarefas		x	
Atua com autoridade	x		
Expressa-se de forma clara e correta		x	
Reforça os comportamentos adequados dos empregados	x		
Estimula e reforça a participação da equipe	x		
Mostra confiança nas suas atividades	x		

Fonte: Adaptado de SILVA, SANTOS, 2013, p. 284.

A avaliação por objetivos (APO) tem por finalidade alcançar os resultados necessários, mediante do estabelecimento de metas mensuráveis. Ela busca “motivar, integrar, desenvolver os empregados e promover um melhor relacionamento chefe/subordinado, procurando tornar o ambiente de trabalho agradável e produtivo” (PONTES, 1989, p. 49).

A comparação binária é um método que se baseia a comparação entre as pessoas da equipe de trabalho. O processo consiste em comparar o desempenho de cada indivíduo com os demais membros da equipe (OLIVEIRA, 2014). Por meio de uma tabela, é possível promover pares entre os empregados e, após todas as comparações pareadas, estabelecer um ordenamento de escolhas com todos os participantes (ZIMPECK, 1971) (Quadro 8).

QUADRO 8 - Exemplo de comparação binária

Qualidade da entrega	A	B	C	D
A e B		X		
A e C			X	
A e D	X			
B e C		X		
B e D		X		
C e D			X	
Classificação	1	3	2	0

Fonte: Adaptado de ZIMPECK, 1971.

O Ensaio é uma abordagem de traços de personalidade que requer que o avaliador descreva o comportamento do funcionário, abordando pontos fortes e pontos fracos e apresentando recomendações para o desenvolvimento de cada empregado (OLIVEIRA, 2014).

A avaliação por competências consiste em um questionário que possui competências genéricas ou essenciais, necessárias à realização de tarefas para mensurar competências. Esta avaliação permite que o empregado visualize melhor quais competências possui e quais a empresa espera que sejam desenvolvidas para o bom andamento dos processos, possibilitando oportunidade de mudanças organizacionais (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998; OLIVEIRA, 2014) (Quadro 9).

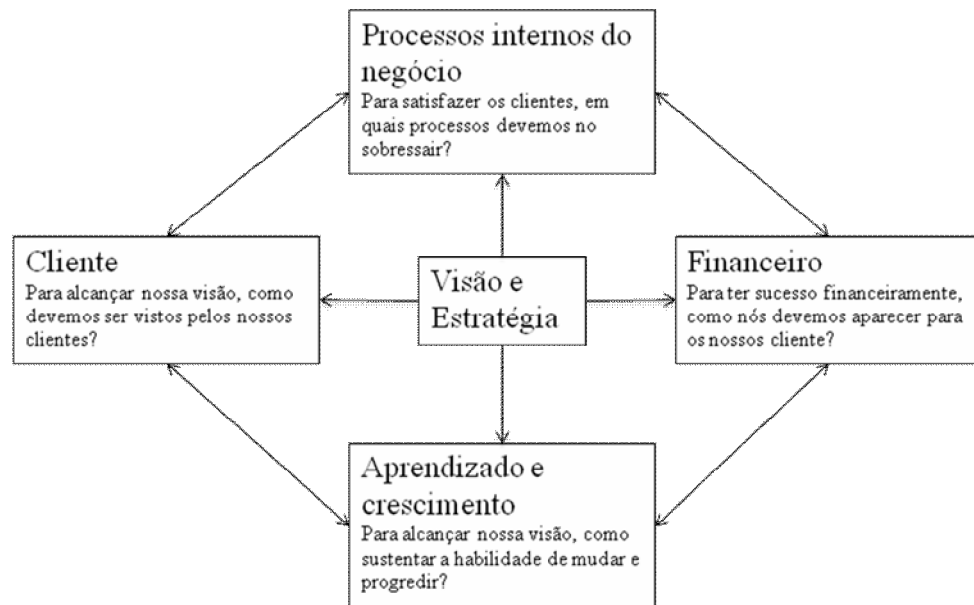
QUADRO 9 - Exemplo de avaliação por competência

Competência	1	2	3	4	5
Desenvolvimento de equipe de alta performance				X	
Alinhamento estratégico com a empresa			X		
Disposição para o trabalho em equipe				X	

Fonte: Adaptado da Siderúrgica a ser abordada na pesquisa proposta.

O *Balanced Scorecard (BSC)* busca resumir em um único documento, indicadores de *performance* em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Apesar de seu objetivo maior ser acompanhar a estratégia da empresa, pode ser utilizado como um instrumento para AD. Cada uma das quatro perspectivas deve possuir seu próprio conjunto de objetivos, medidas (indicadores), metas e iniciativas, formuladas para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização (PRIETO *et al.*, 2006). Observe a Figura 2.

FIGURA 2 - Perspectiva do *Balanced Scorecard*



Fonte: MARTINS *et al.*, 2012, p. 24.

Métodos mistos são aqueles em que a organização recorre a uma mistura de métodos na composição de um modelo próprio de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos ou por procurar adaptar a vantagem de cada método à sua realidade (OLIVEIRA, 2014).

Como foi possível verificar, há uma gama de possibilidades quanto aos métodos a serem utilizados. Para melhor ilustrá-los, elaborou-se um quadro sintético em que se agrupam os responsáveis, os instrumentos e os métodos de AD (Quadro 10).

QUADRO 10 - Métodos de avaliação de desempenho individual

Responsável	Tipo de instrumentos	Métodos
Autoavaliação	Avaliação direta	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios verbais • Relatórios escritos • Escala gráfica • Escolha forçada • Lista de verificação • Avaliação por resultado / objetivo • Incidente crítico • Ensaio • Avaliação por competência
180° 360° Equipe Mista		
	Avaliação relativa	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de ordenamento • Ordenamento por fatores • Comparação binária

Fonte: Levantamento Bibliográfico

Dando continuidade à construção teórica deste método, é fundamental apresentar seus aspectos críticos para que haja um entendimento mais profundo deste instrumento.

3.3 Aspectos críticos da avaliação de desempenho

Souza (2006) aponta como crítica inicial ao instrumento de gestão a própria ideia de avaliação de pessoas. Para o autor essa metodologia estabelece uma relação de superioridade de um sujeito sobre outro. Para mais, há uma dificuldade para ressaltar as qualidades de um indivíduo com medidas justas, uma vez que o comportamento não se modifica de modo

isolado, mas sim integrado, envolvendo questões de ordem profissional, cultural e organizacional, difíceis de serem mensuradas (OLIVEIRA, 2014).

Além disso, não há como negar que esse método, ainda que considerado de forma positiva pelos agentes, busca objetivar e quantificar a contribuição do empregado. Todo o esforço se dá para verificar quais os sujeitos estão, ou não, em conformidade com aquilo que a empresa deseja. Por isso, pode-se considerar que a avaliação de desempenho nada mais é que um instrumento legitimador de poder, por meio do qual se identifica quem tem poder sobre quem. Nessa perspectiva, seu objetivo é procurar “novas formas de controle da mão de obra, que submete o empregado a ritmos cada vez mais intensos de trabalho visando alcançar níveis crescentes de produtividade” (SANTOS, 2007, p. 5).

Dentre os pontos mais intrincados sobre a avaliação do desempenho humano no trabalho está a questão das recompensas. A esse respeito, Kohn (1998) acredita que atrelar gratificações ao desempenho é uma estratégia ineficaz, pois os avaliados focam apenas na entrega do esperado, inibindo ações inovadoras. O autor também sustenta seu argumento ao abordar questões motivacionais que perpassam por critérios não financeiros (KOHN, 1998).

Outra contrariedade que há neste método ocorre quando há um direcionamento exclusivo para resultados financeiros. Tais medidas refletem resultados de curto prazo e apresentam falta de flexibilidade e dificuldade de quantificação dos fatores intangíveis (SANTOS, 2009). Nessa perspectiva, a medição de desempenho pode ser um impedimento ao aperfeiçoamento contínuo se valorizar enfoques financeiros em detrimento dos estratégicos (OSTRENGA *et al.*, 1994).

A resistência por parte dos avaliadores é mais um aspecto crítico que permeia os processos e as práticas de avaliação de desempenho nas organizações. McGregor (1997, p. 164) reconhece que os “administradores de pessoal sabem que os programas de avaliação de desempenho tendem a estimular resistência dos gerentes que irão aplicá-los”. Essa resistência, normalmente, é causada pela aversão de se criticar o desempenho de um subordinado, pela falta de habilidade com o processo, negação ao procedimento e desconfiança sobre sua validade (McGREGOR, 1997). O problema é que essa relutância

prejudica a eficiência do processo como um todo, por não comunicar ao avaliado seu resultado, desfavorecendo seu desenvolvimento e a correção dos pontos a melhorar (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2009).

Encaminhando a discussão para o campo organizacional, Sink e Tuttle (1993) discutem sobre a compreensão equivocada que as empresas têm a respeito de todo o complexo que envolve a avaliação de desempenho. Primeiro, porque a medida para ser útil necessita ser a mais precisa possível. Isso não necessariamente precisa ser verdadeiro, pois a finalidade básica é mostrar se a organização está ou não no caminho certo e que pequenos desvios não impedem que isso seja demonstrado. Ademais, as medidas podem assustar as pessoas, sendo necessário eliminar esta ameaça com base em uma visão comum que seja aceita em toda a organização.

Outra particularidade preocupante se dá logo no planejamento da avaliação de desempenho a ser utilizado. Levy-Leboyer (1991) mostra que é difícil escolher um método. Apesar da variedade de instrumentos adaptáveis, permanece a incompletude para se descrever o potencial humano e obter uma descrição precisa sobre o comportamento do sujeito avaliado. Diante disso, as empresas se contentam com métodos rasos e imprecisos que não atendam a seus objetivos (LEVY-LEBOYER, 1991).

Buscando sanar as imprecisões do método, procura-se encontrar instrumentos quantitativos que resguardem a subjetividade tão criticada neste instrumento. “Embora alguns autores apresentem modelos estruturados, estes trazem no seu conteúdo uma parcela de subjetividade, como se pode notar, por exemplo, na definição de indicadores e padrões” (CORREA, 1986, p. 6), ou seja, até mesmo o processo de quantificação está por si só abarcado de subjetividade (LAVIERI; CUNHA, 2009).

Outra questão é a evolução do método na transferência da avaliação por resultado para a avaliação baseado em competências. Infelizmente, este sistema também tem se mostrado incoerente, pois é difícil estabelecer um sistema capaz de averiguar as competências e gerilas de modo adequado (DUTRA, 2008; 2010).

Quanto ao cenário atual, parece perpetuar as percepções de Berliner e Brimson (1992), que declaram que muitas das medições de desempenho não são compatíveis com as contingências do ambiente. Eles sugerem que as medidas de desempenho sejam adaptáveis à realidade fugaz na qual as empresas vivem. Ou seja, que a avaliação de desempenho se altere em sincronia com a mudança estratégica, mas isso dificilmente acontece.

Como revelam Miranda e Silva (2002), o último fator que a maioria das empresas muda é a forma como ela afere o desempenho. No entanto, esta deveria ser a primeira coisa a ser mudada, pelo poder impulsionador que a avaliação de desempenho tem sob toda a empresa. A falta de medidas e de ações apropriadas para o desenvolvimento do desempenho age como barreira à mudança e à conseqüente melhoria (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2009).

Para mais, em alguns momentos, as organizações ainda precisam se deparar com objetivos conflitantes entre indivíduos e entre áreas. A dificuldade está no estabelecimento de prioridades, considerando todo o contexto em que o trabalhador avaliado se insere (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2009). Daí a importância de se tecer uma reflexão sobre a percepção humana, o que está exposto no próximo capítulo.

Antes, porém, e em vista de tudo que foi apresentado, é possível concluir que, por mais que a avaliação de desempenho seja um instrumento adequado para mensurar a contribuição das pessoas nas organizações, é de extrema relevância compreender e amadurecer o ambiente para aplicá-la e usufruir de seus benefícios. A dificuldade para definir modelos pertinentes está não apenas na prática, mas também no desenvolvimento teórico, que se encontra aquém do desejado, sendo indicados maiores debates sobre ele (ZANDONADE; BIANCO, 2014), o que também sustenta a proposta da dissertação aqui apresentada.

Dando continuidade a esse estudo, buscou-se identificar estudos recentes sobre o tema apresentados nos eventos anuais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (ANPAD) e disponibilizados no seu *site*.

3.4 Estudos sobre avaliação de desempenho apresentados em eventos da ANPAD

Considerando a relevância da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) como entidade disseminadora dos estudos em Administração no Brasil, especialmente no Encontro Anual promovido pela associação (EnANPAD). Procedeu-se um refinamento dos achados sobre a temática, que abrangeu o período de 1997 (ano de início das publicações no *site* da associação) a 2015.

Esse encontro anual, EnAnpad, é realizado todos os anos no mês de setembro. Segundo seus organizadores, é o maior evento da comunidade científica e acadêmica de administração do Brasil e o segundo maior do mundo (EnANPAD, 2015).

Como é possível verificar na Tabela 1, foram encontrados apenas 32 publicações relativas ao tema “avaliação de desempenho” nos eventos organizados pela Anpad ao longo destes dezenove anos.

TABELA 1 – Artigos que mencionam avaliação de desempenho, por ano de publicação

<i>Ano da publicação</i>	<i>Número de artigos</i>
1997	0
1998	0
1999	0
2000	0
2001	0
2002	0
2003	0
2004	0
2005	0
2006	2
2007	4
2008	4
2009	4
2010	3
2011	5

2012	3
2013	4
2014	0
2015	3
TOTAL	32

Fonte: Dados da pesquisa

O levantamento indica que a produção científica brasileira em administração voltada para o tema “avaliação de desempenho” apresenta-se reduzida e oscilante. A primeira apresentação foi observada em 2006, havendo um aumento até 2011, seguido de uma queda em 2014 e, novamente, um aumento no último ano de análise, 2015.

Com relação à abordagem da pesquisa, a maioria dos estudos é quantitativa (Tabela 2). Neles, busca-se quantificar os resultados trazidos pela avaliação, bem como estabelecer o que já foi produzido e demonstrar a percepção dos avaliados numa lógica de quantificação.

TABELA 2 – Abordagens das pesquisas apresentadas nos artigos

Abordagem	Número de artigos
Qualitativa	12
Quantitativa	14
Mista	6
TOTAL	32

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito às técnicas de coleta de dados utilizadas, o levantamento bibliográfico preponderou sobre as demais. Ele foi utilizado na maioria dos casos como método complementar para justificar os achados nas entrevistas e questionários (Tabela 3).

TABELA 3 – Técnica de coleta de dados utilizada nos artigos

Técnica de coleta de dados	Número de artigos
Entrevista	14
Levantamento bibliográfico	31

 Fonte: Dados da pesquisa

O levantamento bibliográfico tratou diferentes premissas de processo de AD, entre elas encontram-se: resistência ao método, divergentes posicionamentos, ineficiência no processo avaliativo, “a interligação entre a valorização do mérito profissional e a avaliação, da burocracia, das resoluções legislativas que determinam a prática de avaliação e das implicações que a avaliação possui no processo decisório” (OLIVEIRA, 2014, p. 41).

Em decorrência da escolha de abordagem quantitativa, predominantemente pautada em questionários para os estudos encontrados, tem-se como resultado para a análise de dados a técnica estatística para tratar os materiais obtidos por questionários (Tabela 4).

TABELA 4 – Técnica de análise de dados utilizada nos artigos

Técnica de análise de dados	Número de artigos
Análise de conteúdo ou de discurso	12
Análise documental	9
Estatística	18

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao campo de pesquisa, encontram-se estudos em todos os setores, tendo como destaque o primeiro setor (o setor público). A predileção por este campo pode ser atribuída pelas mudanças que vêm ocorrendo em diversos estados brasileiros no sentido de instalar uma lógica privada adaptada à gestão pública, como é o caso do “choque de gestão” em Minas Gerais, que promoveu a implantação de uma avaliação de desempenho a partir de um acordo de objetivos entre servidores e chefias, valorizando-se formas meritocráticas para estimular os servidores a tomarem ações diferenciadas e assertivas (Tabela 5).

TABELA 5 – Campo de pesquisa

Técnica de análise de dados	Número de artigos
Primeiro setor	15
Segundo setor	6
Terceiro setor	14

Como foi possível verificar, as publicações sobre o tema nos eventos da Anpad se iniciaram em 2006 e apresentam-se oscilantes nesse evento. Preponderaram trabalhos quantitativos, com coleta feita com base em questionários, embasados por levantamentos bibliográficos e análises de dados a partir de tratamento estatístico, tendo como campo principal o setor público.

Pela atualidade do tema nas práticas de RH e capacidade estratégica que esse instrumento pode proporcionar em todas as organizações, é fundamental estabelecer novos estudos e relações, como proposto nesta dissertação.

Aqui, uma das principais particularidades que merecem atenção na mensuração do desempenho prende-se ao processo de percepção, que, muitas vezes, promove distorções na avaliação dos empregados. Além disso, considerando que este estudo preocupa-se com a percepção dos empregados de uma siderúrgica com relação à AD promovida pela empresa, faz-se necessário elucidar algumas questões sobre esse conceito.

4 A PERCEPÇÃO

A percepção é a entrada onde cada informação externa é processada e modificada, formando a visão individual das pessoas sobre o mundo, e fazendo com que cada uma delas tenha a sua forma particular de perceber as coisas. Essas informações são incorporações do psiquismo já adquiridas e organizadas (BERGAMINI, 2013). Como ela faz parte do cotidiano do indivíduo, a percepção recebe diversas influências de ordem visual, de experiências anteriores, e mesmo, do próprio estado emocional do sujeito que percebe um momento (LIMONGI-FRANÇA, 2011).

A esse respeito, Bernstein *et al.* (2000, p. 138) conceitualizam de maneira clara aquilo que se pode entender por percepção ao propor que a

[...] percepção não é um processo passivo de simplesmente absorver e decodificar as sensações que aparecem [...] o cérebro apreende as sensações e cria um mundo coerente, frequentemente percebendo a informação que falta e usando a experiência passada para dar sentido àquilo que se vê, se ouve ou se toca.

As informações são recebidas pelos sentidos e o cérebro avalia de modo rápido e inconsciente se o dado é relevante ou não. Posteriormente a esse processamento, há uma “marcação emocional” sobre aquela informação ou pessoa, que fica registrada na memória. A partir desse momento, um processo de atenção seletiva faz com que se tenha uma tendência natural de procurar informações que confirmem o que já se sabe ou acredita saber. Por isso, o pré-julgamento direciona as pessoas na seleção das informações conforme as crenças já existentes e dificulta a compreensão das informações contrárias a essa crença (McSHANE; GLIONOW, 2013).

No momento da interação com o outro, são as “lentes de percepção” que determinam com qual nitidez verifica-se a realidade. Essas “lentes” distorcem a realidade, e começa-se a enxergar o que interessa, muitas vezes, dificultando os vínculos pessoais, pois não se consegue perceber o outro como se deveria (BERGAMINI, 2013). Isso porque, como afirmam Bowditch e Buono (1992, p. 62-63),

[...] as pessoas tendem a interpretar essas informações de um modo congruente, com seus conjuntos de crenças, valores e atitudes, moldados por experiências culturais e

ambientais mais amplas. Assim, a percepção é determinada pela interação entre esses fatores físicos e psicológicos.

Nesse sentido, a Psicologia Social tem procurado explicar melhor como se dá o processo de percepção em uma situação de interação social. Um pressuposto relevante trazido por eles diz respeito à “Teoria Implícita da Personalidade”. Esta revela que cada sujeito carrega consigo referenciais trazidos de vivências a respeito dos outros, mas que não é necessariamente a realidade que se está percebendo (BERGAMINI, 2013).

Todos os conceitos originados desse campo de estudo exemplificam a dificuldade que as organizações possuem para avaliar o empregado em seu desempenho, a começar pelos criadores do modelo de avaliação, que se preocupam mais com a melhoria do instrumento usado do que com a capacitação dos avaliadores. Não é de se espantar que constantemente os resultados promovidos por esse método, são distorcidos, gerando orientações inadequadas para o setor de Recursos Humanos (BERGAMINI, 2013).

Além das naturais distorções perceptivas, o fato de o avaliador se identificar ou não com o avaliado terá sensível influência sobre os resultados apresentados. Para mais, Levinson (2005, p. 81) discorre que:

[...] seja lá como for, quanto mais difícil e complexo o processo de avaliação e o estabelecimento da avaliação por objetivos, mais proeminente o clamor pela objetividade. Trata-se de um apelo inútil. Toda organização é um sistema social, uma rede de relacionamentos interpessoais. Uma pessoa pode fazer um trabalho excelente, à luz dos critérios objetivos, e ao mesmo tempo ser um fracasso retumbante como sócio, subordinado, superior ou colega. Já não espanta saber que mais gente deixa de ser promovida por motivos pessoais do que por incompetência técnica.

Conjugando todos os pontos já apresentados, Farah (2000, p. 9) evidencia quatro desvios “que distorcem a imagem que o percebedor faz da pessoa percebida”, a saber: *estereotipagem*, *efeito halo*, *defesa perceptiva* e *projeção*.

A *estereotipagem* acontece quando o indivíduo percebedor coloca outra pessoa numa certa categoria e atribui a essa classe um conjunto definido de características. De certo modo, todas as pessoas que se enquadrarem nesta categoria serão consideradas iguais em termos de sua personalidade. O *efeito halo* ocorre quando o avaliador categoriza o indivíduo pela impressão

geral que se tem a respeito dele, comprometendo as outras diversas características que o indivíduo possui. Já a *defesa perceptiva* consiste numa “percepção seletiva” na qual o indivíduo não percebe aquilo que é desprazeroso. Finalmente, a *projeção* é o fenômeno no qual se atribui características próprias aos outros que se percebe (FARAH, 2000).

Tratando-se de avaliação de desempenho, outras distorções podem ocorrer. Farah (2000, p. 9) apresenta mais cinco delas:

- a) Erro "similar-a-mim" – tendência a julgar mais favoravelmente o avaliando quando ele é parecido com o avaliador;
- b) Erro de tendência central – avaliar como médio o desempenho de todos os subordinados, sem considerar o desempenho real;
- c) Erro de leniência ou de severidade – avaliação de todos os seus subordinados mais favoravelmente, ou de forma oposta;
- d) Erro de amostragem de comportamento – avaliação baseada somente numa pequena parte do trabalho do avaliando;
- e) Erro de recenticidade – a avaliação baseia-se apenas nos comportamentos mais recentes do avaliando.

Para minimizar os efeitos da percepção no processo de AD, indica-se fazer com que os responsáveis pelo processo movam energias para que o avaliador fosse capaz de reconhecer as diferenças individuais dos avaliados e, com o passar do tempo, perceber os efeitos das avaliações que fez sobre os subordinados e suas consequências no dia a dia de trabalho.

A metodologia da pesquisa realizada serão expostos a seguir para elucidar o caminho que foi percorrido por este trabalho.

5 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo é analisar como dois grupos de trabalhadores de uma siderúrgica brasileira, promotores da avaliação de desempenho e receptores da mesma, percebem o processo praticado na empresa.

Como já anotado na Introdução desta dissertação, apesar de conter a palavra “discurso” no título, este trabalho não possui a intenção de realizar uma análise de discurso. O discurso aqui apresentado faz menção à fala dos promotores do processo de avaliação de desempenho ao divulgar na empresa a necessidade desta ferramenta.

5.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa apresentada nesta dissertação encontra-se configurada como estudo de caso único, de natureza qualitativa e abordagem descritiva.

A preferência pelo estudo de caso baseou-se na premissa de que para compreensão de uma determinada população é necessário que seus sujeitos participem ativamente (INACIO, 2009) manifestando-se e permitindo profundidade na observação e análise do objeto. Além disso, esta metodologia possibilita explicar e interpretar em detalhes determinadas situações, apontando diferenças e semelhanças de percepções (YIN, 2005). Este aspecto é fundamental para os resultados vislumbrados na dissertação, que utilizou, além das entrevistas, dados documentais da empresa e registros em arquivos para compor seus dados. A esse respeito, Yin (2005, p. 116) diz que “Uma das fontes mais importantes para um estudo de caso são as entrevistas”, sendo a documentação e os registros organizacionais ferramentas para “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (YIN, 2005, p. 112).

Como exposto por Yin (2005), o estudo de caso é uma metodologia adequada para se responder perguntas de “como” ou “por que” quando o pesquisador não possui controle de um dos acontecimentos e quando se trata de temas contemporâneos de contexto real. Todos esses elementos são contemplados neste trabalho e por considerar os critérios tratados pelo

estudo de caso e verificar a convergência com o objetivo desta pesquisa, se afirma novamente a escolha por este método.

Para mais, a predileção pelo tratamento qualitativo se dá pela variedade do material obtido por meio de entrevistas. Com sua integração e análise, é possível obter um conhecimento amplo e detalhado, podendo este ser um estudo de maior profundidade (MARTINS, 2004). Tratando-se desta pesquisa, os relatos são essenciais para a compreensão do fenômeno em estudo.

Além disso, o estilo interpretativo, experiencial, situacional e personalístico da pesquisa qualitativa mostra-se favorável para atender os objetivos propostos, pois para compreender como grupos de trabalhadores de uma siderúrgica percebem a AD praticada na empresa é fundamental ouvir e interpretar o que estes grupos de empregados (personalista) pensam (interpretativo) em termos de diferença e de semelhança sobre a AD (experiência) praticada na empresa (situação) (STAKE, 2011).

5.2 Unidades e sujeitos

Com quase sessenta anos de história e situando-se como um dos maiores complexos siderúrgicos da América Latina, a empresa estudada possui em torno de 20.000 empregados efetivos, localizados em seis estados do país. Seu nome será mantido em sigilo, conforme acordado, com a empresa, aqui chamada de Siderúrgica X.

Quanto à unidade de análise, tem-se a percepção dos promotores do processo de AD (RH) e dos receptores deste mesmo processo (demais empregados). Esta divisão entre os dois grupos busca encontrar convergências e divergências entre as intenções dos promotores e o entendimento por parte dos receptores. Sendo assim, os promotores foram escolhidos por intencionalidade e os demais empregados por acessibilidade.

A posteriori, diante dos achados nas entrevistas, dois outros subgrupos foram criados para a análise das respostas, são eles: Bonificado *versus* Não Bonificado (recebe ou não

remuneração variável pelo resultado apresentado na AD) e Gestor *versus* Não Gestor (necessidade de avaliar outros empregados). Como resultado têm-se entrevistas com: todos os promotores do processo (área de RH), Analistas (RH , Suprimentos, Financeiro, TI, Contábeis), Especialistas (RH), Gerentes (RH , Suprimentos, Financeiro) e Gerente Geral (Tecnologia da Informação).

Para este estudo, foram considerados apenas os *WC*'s – Bonificados e Não Bonificados, localizados na Sede Corporativa da Siderúrgica X. A escolha pelos *WC*'s se deu por ter seu processo de avaliação de desempenho mais desenvolvido se comparado ao do público Operacional (*BC*), que possui esse instrumento ainda em processo de amadurecimento. A localidade dos respondentes foi na Sede da empresa, por motivo de acessibilidade.

A denominação *WC* – *White Collar*, veio da influência de uma das empresas acionista da Siderúrgica X. A ideia de “colarinho branco” é diferenciar o público administrativo da população responsável pela produção do aço que corresponde ao *BC*- *Blue Collar*. O grupo *WC* é composto por: Vice Presidente, Diretores, Gerentes Gerais, Gerentes, Especialistas, Analistas, Profissionais de Nível Superior, alguns Técnicos e alguns cargos Administrativos.

Como a principal área exposta foi o RH, cabe aqui apresentar sua estrutura na Siderúrgica em questão. O RH é composto por 4 Gerências Gerais corporativas (*GG*'s) que determinam diretrizes para toda a empresa e 5 Gerências Gerais locais. Abaixo dessas *GG*'s, existem 12 Gerências, sendo a Gerência de Treinamento e Desenvolvimento responsável pelo processo de avaliação de desempenho.

5.3 Coleta de dados

Convencionou-se a busca das informações feitas no campo, por meio de entrevista semiestruturada baseada em roteiro formulado com perguntas abertas idênticas para todos os respondentes e flexíveis, para apoiar o relato espontâneo do depoente, acrescentando-se outras indagações suscitadas no desdobramento da fala, mas pautadas no núcleo principal (LIMA, 2005; MANZINI, 1990).

Dados secundários foram obtidos para a verificação de algumas informações encontradas nas entrevistas. Estes materiais disponibilizados pelo RH da Siderúrgica X encontram-se no formato de planilhas de controle dos resultados das avaliações já realizadas, apresentações relacionadas a AD e materiais de divulgação dos ciclos de avaliação na empresa.

Como é possível verificar no roteiro disponibilizado no Apêndice A, as perguntas foram amplas, abordando os pontos principais do processo de avaliação de desempenho da empresa em questão. Foram dispensadas perguntas pontuais sobre o processo, tendo em vista o conhecimento que a autora da dissertação tem sobre o campo pesquisado.

Para a seleção dos grupos entrevistados, foram considerados os protagonistas da criação do modelo de avaliação de desempenho (RH) da empresa estudada e os receptores que já passaram por pelo menos três processos de avaliação de desempenho na Siderúrgica X. Essa escolha se pautou pela necessidade de alcançar uma maturidade dos abordados quanto ao conhecimento do processo e suas possíveis consequências.

Como resultado, realizaram-se entrevistas com três empregados do RH, todos responsáveis pela criação do modelo de AD, e doze entrevistas com os receptores. Com relação a este segundo grupo, as entrevistas se encerraram quando se percebeu saturação das respostas (CAVEDON, 2014). A este respeito, Godoi, Mello e Silva (2010) declaram que por não obter uma amostragem estatística, como no caso das pesquisas quantitativas, o estudo de caso qualitativo deve ter algum critério para encerrar a coleta no campo de análise. A decisão, neste caso, deve ser do pesquisador quando este percebe que as informações começam a ser recorrentes e pouco ou nada mais na fala dos entrevistados acrescenta informações substanciais para a compreensão do fenômeno.

Dentre o grupo de receptores da AD, realizaram-se entrevistas com empregados bonificados e não bonificados pelo resultado alcançado na AD, gestores de diversas áreas, já que estes são avaliadores e avaliados, e demais empregados de diversas áreas da Sede Corporativa da siderúrgica.

Com essa distribuição, considerando o modelo de AD praticado, foi possível obter uma visão mais ampla e profunda da percepção dos funcionários.

No momento da entrevista, foi esclarecido aos respondentes que se tratava de uma pesquisa acadêmica, tendo ele seu nome e identidade mantidos em absoluto sigilo (PAIVA; COUTO, 2008). Os respondentes foram orientados sobre a importância de responder a todas as questões por completo, dizendo tudo que lhes viesse “à cabeça”, indicando a sua percepção em relação ao que foi indagado (SILVA JUNIOR *et al.*, 2012), pois elas subsidiariam a reflexão e a formação de um trabalho acadêmico.

É importante ressaltar também que após a realização das entrevistas foi feita uma análise documental de materiais disponibilizados pela empresa, procurando mais informações que pudessem agregar, afirmar ou refutar as respostas encontradas nas entrevistas.

5.4 Análise dos dados

O conteúdo de uma comunicação é tão valioso e polissêmico que possibilita ao pesquisador que analisa seus dados qualitativamente uma variedade de interpretações, sendo balizado por duas fronteiras: a linguística tradicional e a interpretação do sentido das palavras (hermenêutica). Dessa forma, a técnica de Análise de Conteúdo (AC) refere-se tanto aos conteúdos nas figuras de linguagem, reticências e entrelinhas quanto a seus manifestos explícitos (CAMPOS, 2004).

Para Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo é

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens.

Na AC, o texto é um meio de expressão do sujeito por meio do qual o pesquisador procura categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Assim, por meio da fala dos

entrevistados, buscou-se analisar as diferenças ou semelhanças encontradas na criação da avaliação de desempenho e sua prática observada pelos avaliados.

Para que a análise fosse consistente, foram respeitadas as três etapas apresentadas por Bardin (1977) para a análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e a interpretação. A primeira etapa foi a fase de organização, que se utilizou de procedimentos (leitura flutuante, atenção aos objetivos e elaboração inicial de categorias) que fundamentaram a interpretação. Na segunda etapa, os dados foram codificados a partir das unidades de registro. E, na última etapa, foi realizada a categorização para classificação dos elementos segundo suas semelhanças e diferenças, com reagrupamento, em função de características comuns.

Diante da realidade da AD que será tratada e das peculiaridades que esta apresenta, o próximo capítulo se dispõe a elucidar, a partir de análise documental feita na empresa, a metodologia usada hoje na Siderúrgica X, objetivando também alcançar melhor compreensão do que será exposto por seus empregados.

6 CONSTRUÇÃO DO OBJETO: O modelo de avaliação de desempenho na Siderúrgica X

A avaliação de desempenho na empresa estudada ocorre anualmente. Apesar de não haver uma data específica, ela se inicia quando a alta gestão (Presidente e Conselheiros) da Siderúrgica X define as metas organizacionais para o ano corrente. O processo é divulgado para todos os empregados via intranet, cartazes espalhados pela siderúrgica e emails de alerta para os prazos de cada etapa da avaliação.

Para a gestão dos empregados, a Siderúrgica X classifica-os em três grupos que também interferem no conteúdo de avaliação que será realizada. O primeiro público é denominado *WC* bonificado (*White Collar*), é composto por: vice-presidentes, diretores, gerentes gerais, gerentes, coordenadores, especialistas, líderes de projetos e alguns supervisores. O segundo grupo, chamado de *WC* não bonificado, é contemplado por: analistas, profissionais de nível superior, alguns supervisores, técnicos e cargos administrativos. Já o terceiro e último grupo, denominado *BC* (*Blue Collar*), ou Operacional, é composto por: operadores, alguns administrativos e técnicos.

Como já mencionado, o nome *WC*, *White Collar*, veio da influência de uma das empresas acionistas da Siderúrgica X. A ideia de “colarinho branco” é diferenciar o público administrativo da população responsável pela produção do aço, que corresponde ao *BC*, *Blue Collar*, sendo azul uma menção ao uniforme utilizado na empresa.

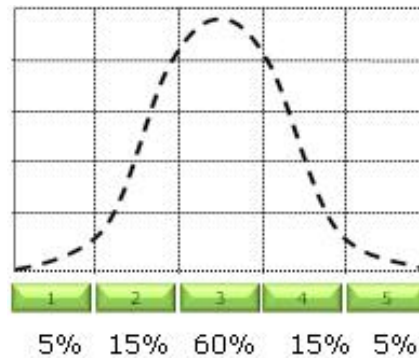
O fato de a classificação não ser tão rígida quanto ao cargo advém da diferença de classificações entre as empresas do grupo do qual a Siderúrgica X faz parte. Os três grupos aqui mencionados possuem diferenças em relação à contratação ou não de metas, tipos de competências avaliadas e pagamento ou não de remuneração variável.

Para o primeiro público, *WC* bonificado, o ciclo de avaliação de desempenho se inicia com a contratação de metas (corporativas, setoriais e individuais), passando pela autoavaliação, avaliação do gestor imediato - por resultado e competências - moderação de potencial e *feedback*. O público *WC* não bonificado faz autoavaliação apenas por competência e recebe a

diretos e os pares destes, que avaliam subordinados da mesma área. Nesse comitê, também está presente o gestor desses gestores, que opera na decisão final, em caso de empate de nota na curva forçada. Após a moderação de todas as áreas, acontece um último comitê com o Vice Presidente da área, que avalia seu primeiro nível e valida as demais validações feitas nos outros comitês.

A curva forçada, ou curva de Gauss, é uma metodologia por avaliação e comparação que permite aos gestores classificarem seus empregados e pares dentro de uma curva onde 5% deles devem ter nota 1 ou 5; 15%, com nota 2 ou 4; e 60%, nota 3. Esta escala *Likert* permite visualizar quem atende minimamente a organização (1), até quem excede todas as expectativas (5). A Figura 3 permite visualizar essa curva.

FIGURA 3- Curva de Gauss



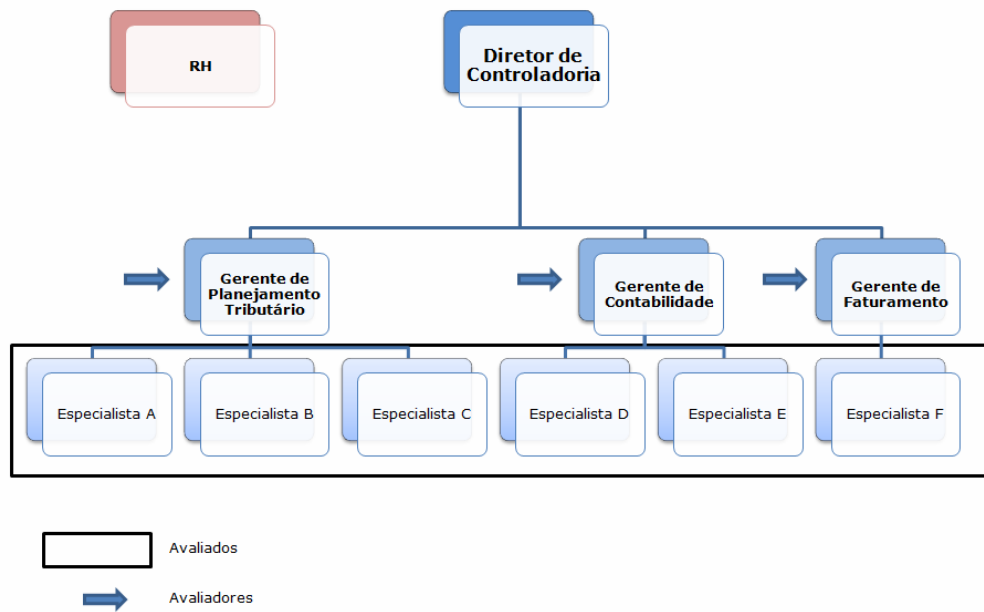
Fonte: Siderúrgica X.

A partir da avaliação, podem-se criar os Planos de Desenvolvimento Individual, alinhados às necessidades da organização e dos empregados, com iniciativas de desenvolvimento para ampliar as competências e alavancar a *performance*.

Segundo o próprio RH da empresa, são dois os objetivos principais desta avaliação. O primeiro é alavancar os resultados organizacionais por meio de metas individuais que estejam atreladas às metas que a empresa. Já o segundo diz respeito ao acompanhamento dos empregados, desenvolver suas competências e trabalhar no desenvolvimento das dificuldades do mesmo.

Para ilustrar este modelo, utiliza-se um exemplo de moderação dos especialistas da *Diretoria de Controladoria*. O comitê será formado por um representante do RH, por todos os Gerentes da Diretoria de Controladoria (Gerente de Planejamento Tributário, Gerente de Contabilidade, Gerente de Faturamento) e pelo Diretor desta mesma área. Os gerentes irão avaliar todos os especialistas e, por comparação, classificaram estes de acordo com a curva. Caso não haja consenso entre eles, o Diretor dará a nota final, respeitando a porcentagem atribuída a cada número na curva de moderação. A Figura 4 mostra esse processo.

FIGURA 4 - Comitê de Moderação



Fonte: Siderúrgica X

Como é possível verificar no exemplo anterior, a composição do comitê permite a comparação entre pares, de forma que todos os gerentes possam avaliar o desempenho dos empregados de mesmo nível. Isso visa promover uma sensação de menor injustiça, uma vez que a nota final não é atribuída apenas pelo gestor imediato.

De forma sintética, vê-se que a metodologia de AD praticada na Siderúrgica X ocorre anualmente e estabelece uma segmentação do seu público de empregados em três grupos (*WC's Bonificados*, *WC's Não Bonificados* e *BC*). A complexidade destes processos e os resultados envolvidos (pagamento de bônus e PLR) em cada um deles apresentam-se distintos entre estes grupos.

É essa dinâmica que também compõe o problema da pesquisa proposto, cujos detalhes relativos aos resultados encontrados são apresentados a seguir.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e discutir, a partir das falas dos entrevistados e do referencial teórico já exposto, a percepção dos empregados sobre a avaliação de desempenho praticado na Siderúrgica X.

É interessante lembrar que a Siderúrgica X subdivide seus empregados em três categorias: o primeiro público é denominado *WC* bonificado (*White Collar*) onde estão os vice-presidentes, diretores, gerentes gerais, gerentes, coordenadores, especialistas, líderes de projetos e alguns supervisores. O segundo grupo, chamado de *WC* não bonificado, é contemplado por analistas, profissionais de nível superior, alguns supervisores, técnicos e cargos administrativos. Já o terceiro e último grupo, denominado *BC* (*Blue Collar*) ou Operacional, é composto por operadores, alguns administrativos e técnicos. Considerando que o grupo *BC* apresenta seu processo de AD ainda prematuro, o estudo direcionou-se para os empregados *WC* bonificados e não bonificados.

Para início dessa exposição retrata-se o perfil dos entrevistados.

7.1 Dados demográficos e dados funcionais dos respondentes

Por meio de tabulação dos dados, realizou-se a caracterização dos 15 empregados abordados do ponto de vista das variáveis: sexo, faixa etária, escolaridade, cargo, tempo na empresa, número de participações da AD da Siderúrgica X e papel no processo de avaliação de desempenho (promotor ou receptor).

A partir das informações coletadas, verificou-se que não há diferença significativa entre os sexos dos pesquisados (8 deles, 54% Masculino; 7 delas, 46% Feminino). Já com relação a variável idade e escolaridade a maioria encontra-se na faixa etária entre 31 e 40 anos (10 deles, 67%) e possuem pós graduação completa (13 deles, 87%).

Quanto ao cargo e classificação da Siderúrgica X, mais da metade (8 deles, 54%) deles são identificados como *WC*'s Bonificado (Especialista, Gerente e Gerente Geral) e os demais (7

deles, 46%) como WC's Não Bonificado (Analista). A respeito do tempo na empresa e número de participação em avaliações de desempenho na mesma, os respondentes se mostram maduros em ambas as análises. A maioria deles (7 deles, 46%) têm entre 6 e 10 anos de empresa e já participaram de mais de 4 avaliações nela (12 deles, 80%), o que demonstra maturidade dos respondentes com relação vivencia no processo.

Diante dos achados nas entrevistas, dois outros subgrupos foram criados para a análise das respostas, são eles: Bonificado *versus* Não Bonificado (recebe ou não remuneração variável pelo resultado apresentado na AD) e Gestor *versus* Não Gestor (necessidade de avaliar outros empregados). Para melhor compreensão das entrevistas, o Quadro 12 apresenta as categorias de análise.

QUADRO 12 – Categorias dos respondentes

Grupo Entrevistado	Posição na AD		Exercício de Função Gerencial		Tipo de WC	
	Promotor	Receptor	Gestor	Não Gestor	Bonificado	Não Bonificado
E1		X		X		X
E2		X		X		X
E3		X		X	X	
E4	X			X		X
E5		X	X		X	
E6		X	X		X	
E7		X	X		X	
E8		X		X		X
E9		X		X		X
E10		X		X		X
E11	X			X	X	
E12		X	X		X	
E13	X		X		X	
E14		X		X	X	
E15		X		X		X

Fonte: Dados da pesquisa

A classificação revela que os entrevistados E4, E11 e E13 são os promotores do processo, sendo este grupo composto por todas as demais categorias (gestor e não gestor, bonificado e não bonificado). Com relação aos receptores, este grupo retrata-se como:

- E1, E2, E8, E9, E10 e E15 - não gestores e não bonificados (analistas);
- E5, E6, E7 e E12 - gestores e bonificados (gerente e gerente geral);
- E3 e E14 - não gestores e bonificados (especialista).

As distinções destas categorias auxiliarão na compreensão de determinadas falas, como mostradas a seguir.

7.2 Conhecimento do processo de avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica

A análise documental fornecida pela na empresa permitiu descrever como acontece (ou deveria acontecer) o processo de AD praticado na Siderúrgica X, sendo este conteúdo apresentado no Capítulo 6 desta dissertação.

De modo sucinto, pode-se dizer que a avaliação de desempenho na empresa estudada ocorre anualmente e possui três grupos em termos de avaliação: *WC* bonificado (*White Collar*), *WC* não bonificado e *BC* (*Blue Collar*). Foram abordados aqui membros dos dois primeiros, sendo eles o alvo de estudo.

Para os *WC* bonificados, há contratação de metas, avaliação por competências e pagamento de remuneração variável de acordo com o resultado individual apresentado na AD; os *WC*'s não bonificados realizam apenas avaliação por competências e não recebem qualquer remuneração pelo resultado apresentado.

Os processos se iniciam com a contratação de metas (para os bonificados), passando pela autoavaliação por competência para os dois públicos, avaliação do gestor imediato, Comitê de Moderação e *feedback*.

Trazendo este processo para a prática percebida, os entrevistados foram questionados sobre o conhecimento em relação à avaliação de desempenho aplicada na empresa. Além do conhecimento em si do processo e etapas, duas questões emergiram: mudança do processo e papel do gestor (Tabela 6).

TABELA 6 – Conhecimento do processo de avaliação de desempenho na Siderúrgica

Resposta	Entrevistado	Total
Conhecimento e etapas do processo de avaliação		
A medição é feita uma vez ao ano	E2, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E13, E12, E14, E15	12
avaliação por competência	E1, E3 E4, E7, E11, E12, E15	7
Autoavaliação	E4, E6, E8, E9, E15	5
Conhecimento parcial do processo	E1, E8,E9, E10, E15	5
Comitê de Moderação	E4, E6, E11, E12, E13	5
Remuneração variável paga de acordo com a avaliação	E4, E6, E12, E14	4
Plano de carreira, sucessão, promoções e treinamento	E11, E13	2
Metodologia específica para cada público	E11	1
Metas quantitativas e comportamentais	E7	1
Mudança no processo		
Partes do processo que não existem mais	E2,E3, E10	3
Processo que vem amadurecendo	E2, E13	2
Papel do gestor		
O gestor valida as metas	E4, E9, E7, E11, E12, E14, E15	7
O gestor que dá o <i>feedback</i>	E2,E3,E6,E12	4
O gestor avalia os empregados	E1,E6, E12	3
O gestor participa do Comitê de Moderação	E4, E6,E12	3
O gestor não dá <i>feedback</i>	E1, E10, E15	3
O gestor pensar sobre a entrega da sua equipe	E13	1
O gestor comunica que o sistema foi aberto	E9	1

Fonte: Dados da pesquisa

Antes de pormenorizar esses dois temas que afloraram das respostas, atenta-se para a categoria Conhecimento e Etapas do processo de avaliação.

A resposta “Conhecimento parcial do processo” emergiu das falas dos entrevistados não bonificados, demonstrando que esta categoria não possui muito conhecimento quanto à forma como se dá o processo. Além disso, é importante salientar que outros pesquisados desta mesma categoria, apesar de não mencionarem ter baixo conhecimento do processo, relataram partes do processo que não existem no modelo atual, como é possível verificar na fala de E2 e E4.

[...] ao longo do ano a gente tem uma avaliação semestral. (E2)

Pelo menos uma vez por ano, a gente abre um processo que nós chamamos de “monitoramento”, que é onde o pessoal vai ver o contratado e ver se ainda está coerente com a estratégia da empresa e o que a empresa está propondo. (E4)

Tal equívoco pode ser justificado pelas mudanças que processo de AD vem sofrendo ao longo dos anos na Siderúrgica X. Tratar-se-á mais adiante, sobre este assunto.

Com relação ao pagamento de remuneração variável de acordo com a avaliação e a existência de um Comitê de Moderação, apenas os empregados bonificados expuseram conhecer estas etapas da AD, mas nenhum deles mencionou ter conhecimento de uma metodologia específica para cada público, como exposto por E11, promotor do processo.

Ele acontece com uma metodologia específica para os diversos públicos e organização. Ele abrange 100% da população, com especificidade diferente para cada um destes públicos. (E11)

Outro ponto significativo nesta metodologia, tratado apenas pelos promotores da AD, são as práticas meritocráticas para desenvolvimento e promoção dos empregados. Este fator, que deveria ser abordado por todos os respondentes como um provento, apareceu apenas no discurso dos promotores, evidenciando que o único benefício percebido por seus receptores é a remuneração variável aplicada apenas para o público bonificado.

Este “descrédito” e essa passividade fazem com que este método seja vista por alguns apenas como mais uma atividade a ser cumprida, como se pode observar nas falas de E1, E8 e E15 (empregados não bonificados).

[...] porque na verdade para mim só tem duas fases, que são na hora que eles abrem, já tem as competências escolhidas e no final quando você vai fechar a avaliação. É quando você coloca as notas de competência. (E1)

Tem umas metas para a gente seguir, que são dadas metas a serem atingidas. E a gente faz um preenchimento de um questionário de autoavaliação. E, depois, o gerente nos chama a gente para um *feedback*. Então é basicamente isso. (E8)

Eu imagino que nesse primeiro momento em que a gente dá a nota é só para ele não fazer tudo sozinho. (E15)

Tal percepção pode fazer com que seus resultados não sejam os esperados pelos promotores – no que se refere à leitura fiel dos empregados e dos receptores – na percepção de valor na realização da atividade.

Como já apresentado anteriormente, algumas etapas da AD parecem nebulosas para os empregados, aqui evidenciados na Tabela 7, em “Mudança no processo”. Como expuseram os promotores, há uma busca para diminuir a cada ano as lacunas encontradas durante o desenvolvimento da AD, tendo como consequência dessas mudanças a falta de um processo sequenciado ao longo dos anos. Pode-se evidenciar este desalinho na fala de E3.

Era assim. Deve mudar, mas era assim. Acho que não estava tendo uma pré-moderação, já a tivemos há uns dois anos atrás, que no meio do período o gestor e o empregado avaliavam as metas e o andamento. Tem a o momento de conciliação lá... que os dois juntos, quer dizer, hoje não tem isso mais também. (E3)

Outra colocação significativa trazida na fala de promotores e receptores refere-se ao papel do gestor neste processo. Tanto para a validação como para o acompanhamento e avaliação das metas do seu subordinado, o gestor é atuante, como expresso no relato de E2.

É preciso lembrar que esse é um processo que depende muito da credibilidade que o próprio gestor dá ao processo. Então, não adianta definir as metas se você não vai fazer depois um *feedback*. Além de acompanhar as metas e orientar aquela pessoa que está sendo avaliada você tem que garantir que você está fazendo uma avaliação eficaz. Mapear as competências daquela pessoa de maneira que ela consiga no ano seguinte aquilo que ela deixou a desejar. (E2)

Assim, vê-se a importância do avaliador, que contribui para o processo com o fornecimento dos dados necessário ao RH para uma “boa” gestão de todos os empregados e para si próprio na condução de sua equipe.

De modo semelhante, E13, promotor do processo, traz uma contribuição da AD para o conhecimento do gestor em relação a seus empregados. Segundo ele, é por meio da avaliação que se consegue mensurar as entregas da sua equipe e compará-las com as entregas dos demais colegas.

A avaliação de desempenho acontece primeiro no momento solitário do gestor, pensando nas entregas da pessoa. E aí ele tem que juntar à sua curva a curva dos colegas. E nesse momento é que é rico, principalmente nas pontas das curvas, os gestores falam dessas pessoas, dessas entregas, e então você conhece os profissionais das outras unidades. (E13)

O momento do *feedback* é tratado na fala dos entrevistados como uma etapa do processo. Apesar disso, como é possível verificar em alguns relatos de receptores não bonificados (analista), esse momento, tão importante para o desenvolvimento do empregado, não é feito pelo gestor.

Então, é muito difícil a gente receber esse retorno, o *feedback*, mesmo formalizado, pela avaliação. De seis avaliações, eu tive somente dois *feedbacks* com gestores diferentes dentro da empresa. (E1)

Na maioria das vezes, eu sinto que você coloca as metas, você preenche o questionário de autoavaliação e você nem tem o *feedback*. Nem sempre eu tive o *feedback*. (E8)

De repente, se a gente tivesse uma conversa, se a gente tivesse um *feedback*...” (E9)

Eu nunca tive um *feedback* de nenhuma avaliação.... – Nunca? – Não. – Você está aqui (na Siderúrgica X) há quanto tempo? R- Quatorze anos. (E15)

Acerca da dificuldade de receber *feedback*, Bergamini (1999) justifica que, apesar do fato de avaliar o outro ser uma inclinação natural do ser humano, transmiti-la não é uma tarefa fácil, pois, ainda que a avaliação seja um simples processo subjetivo, dizê-la a alguém pode gerar problemas para o avaliador e o avaliado, sendo este um dos motivos da omissão do *feedback* por parte do gestor.

Com relação ao processo de avaliação de desempenho praticado na Siderúrgica X, promotores e receptores o retratam de modos distintos. Para analisar tais disparidades, foi elaborado o Quadro 13, no qual foram compiladas todas as falas dos dois grupos (promotores e receptores) que fizeram menção pelo menos uma vez por um dos entrevistados.

QUADRO 13 - Conhecimento do processo de AD praticada na Siderúrgica X – promotores *versus* receptores

Promotor	Receptor
1. Acontece anualmente.	1. Acontece anualmente.
2. Metodologia específica para os diversos públicos.	2. –
3. Abrange 100% da população de empregados	3. Ele avalia até o cargo de nível superior
4. Para alguns públicos tem definição de metas e avaliação de competências e para outros públicos apenas avaliação por competência.	4. O empregado entra no sistema, coloca a sua avaliação.
5. As metas são validadas pelos gestores.	5. As metas são validadas pelos gestores.
6. Vão para um sistema na intranet da empresa	6. Tudo isso é feito na intranet da empresa.
7. Sistema monitorado pelo RH e pelos gestores.	7. –
8. No final do ano o empregado faz a autoavaliação.	8. No final do ano se faz a autoavaliação.
9. Posteriormente o gestor faz a avaliação dos seus empregados.	9. O gestor avalia seus empregados.
10. Todos os públicos passam pelo Comitê de Moderação, que seria uma calibração após a avaliação do gestor, para que uma equalização das notas e verificação dos melhores desempenhos e dos desempenhos que não atendem o esperado pela organização.	10. Para alguns funcionários que já tem um nível de especialidade para cima e isso vai para um Comitê de Moderação. Então as notas são todas conciliadas e alinhadas num contexto de distribuição ideal das notas.
11. Em notas de 1 a 5 o gestor apresenta o que foi feito por ele e/ou as falhas dele e justifica a nota dada ao seu empregado.	11. Depois dessas notas serem atribuídas aos desempenhos dos funcionários.
12. Sempre tendo com base, as porcentagens da curva forçada (5% do pessoal tem que estar na nota 1, 15% na nota 2, 60% na nota 3, 15% na nota 4 e 5% na nota 5). Sendo que a nota 1 é 50%, a nota 2 é 75%, 3 é a nota 100%, a nota 4 é 125%, a nota 5 é 150%.	12. –
13. Nesse momento os gestores falam dessas pessoas, dessas entregas e então você conhece os profissionais das outras unidades.	13. –
14. Depois que termina essa curva, esse material é de recursos humanos. Esses resultados vão tanto para o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), plano de carreira e sucessão quanto para promoções e treinamentos que acontecem normalmente durante o ano	14. –
15. Esse processo impacta na remuneração variável para gestores e para especialistas. Para profissionais de nível superior e operacional, não.	15. Cada funcionário recebe a sua remuneração variável de acordo com a sua avaliação.
16. –	16. Eles são comunicados das suas notas, na etapa de <i>feedback</i> .

Fonte: Dados da pesquisa

É possível verificar que, quando avaliado o discurso trazido pelos promotores, o processo de AD se mostra muito mais rico do que o percebido pelos receptores. Em nenhuma fala dos receptores apareceu o conhecimento de uma metodologia específica para os diversos públicos da empresa ou de que o resultado apresentado pelo empregado na AD subsidiou ações do RH

para justificar atuações de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), plano de carreira, sucessão, promoções e treinamentos.

Para mais, os receptores acreditam erroneamente no público que é contemplado por esta avaliação, não parecem ter entendimento quando a curva forçada que ocorre no Comitê de Moderação e desconhecem as discussões que ocorrem nesta etapa.

Por fim, não foi citado pelos promotores a etapa de *feedback*, que para muitos empregados apresenta-se como etapa fundamental da avaliação de desempenho.

Perante o conhecimento apresentado, indagou-se sobre quais seriam os objetivos estratégicos desta metodologia aplicada na empresa. A percepção dos participantes é tratada na próxima seção.

7.3 Percepção dos objetivos estratégicos da avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica

No tocante dos objetivos da avaliação de desempenho, fez-se necessário um resgate pontual para a elucidação desta segmentação na pesquisa aqui apresentada. De fato, a finalidade deste instrumento é fornecer à empresa informações de seus empregados através de uma observação direcionada, possibilitando definir o grau de contribuição de cada um nos resultados da empresa, sendo possível e justificar programas de mérito e promoção (MARRAS, 2002). Além disso, ela auxilia na criação de um acordo entre dirigentes e empregados para que os resultados desejados, previamente traçados, possam ser acompanhados e corrigidos, quando necessários (PONTES, 1996). Dessa forma, ela permite a utilização eficaz da mão de obra, sendo possível determinar a necessidade de treinamento, e trazer melhorias no processo de seleção e desenvolvimento do pessoal (ZIMPECK, 1971), estando ela também adequada à estratégia do seu meio (MARTINS, 1999).

Ao tratar dos objetivos estratégicos envolvidos na AD praticada na empresa, algumas objeções referentes ao processo e à empresa foram levantadas pelos respondentes. Apesar

disso, como mostra a Tabela 7, os ganhos para o empregado e para a Siderúrgica X também foram mencionados.

TABELA 7 – Objetivos estratégicos da AD praticada na Siderúrgica

Resposta	Entrevistado	Total
Falhas do processo		
O sistema de AD é falho	E6, E12	2
Na prática não há resultado	E8, E10	2
Em um ano muita coisa acontece	E3, E6	2
Os objetivos não são claros	E1	1
Não há relação entre AD e o plano estratégico	E5	1
O programa é solto	E3	1
Não há um desdobramento correto das metas	E12	1
Falhas externas ao processo		
O plano estratégico não está claro	E5, E12	2
Demora muito para definir as metas organizacionais	E12	1
Ganhos para empresa		
Alcance dos resultados da empresa	E2, E3, E4, E7, E11, E12, E14	7
Gestor medir o desempenho do seu empregado	E2, E9, E11, E13	4
Desdobrar as metas da empresa	E2, E7, E11	3
Ganhos operacionais e financeiros	E4, E7	2
Ganhos para os empregados		
Desenvolver o empregado	E3, E9, E11, E13, E15	5
Promoção e Movimentação do empregado	E3, E9, E13	3

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação às falhas do processo, empregados não bonificados identificam como problema central a falta de uma análise das informações obtidas na avaliação. Relata E10: “Não adianta nada você ter uma informação e não trabalhar em cima”. Tal constatação se deve ao fato de, na percepção desses empregados, não ocorrer nenhuma atuação nas atividades/metastas que apresentaram resultados insatisfatórios. Assim, para alguns pesquisados deste grupo esse processo é visto com “inútil” (E10).

Olha, na prática eu não vejo. Tem um fundamento (risos), mas para a aplicação eu não vejo eles aplicando não. Nem para demitir, nem para promover, sabe?! Para uma coisa apenas, para proforma mesmo. (E8)

A este respeito, Harrington (1993) afirma que, ainda que haja a possibilidade de identificação de informações relevantes, esta ação não tem nenhum valor se os dados obtidos não forem utilizados para o monitoramento e a melhoria dos processos e do comportamento produtivo das pessoas.

Outro problema visto pelos empregados não bonificados refere-se à falha na comunicação sobre os objetivos do processo, o que justificaria o baixo conhecimento da metodologia de AD adotada na empresa.

Eu vou te falar que esses objetivos (rs), para mim, não são claros, porque, na verdade, esse não é falado assim para gente.(E1)

Deve ser para orientar a carreira da pessoa, mas se isso é feito ou não, eu não sei. (E15)

Já os respondentes bonificados identificaram o programa como solto e falho, sendo uma das principais dificuldades o extenso tempo de duração do programa (um ano).

Você faz contratação de metas que você mesmo planeja para o próximo período. No meio do caminho suas metas ou diretrizes ou direcionamento mudam. Então sua gestão de desempenho fica em segundo plano e você nem acompanha aquilo. (E3)

Falta um pouco de sensibilidade da empresa de alterar e flexibilizar um pouco esses critérios ao longo do ano, porque num o ano as coisas acontecem, os resultados mudam por fatores externos influenciam e na minha percepção. A forma como ele foi desenhado é um pouco engessado, às vezes ele frustra as expectativas dos funcionários. (E6)

O problema está na dificuldade de manter as metas contratadas condizentes com a realidade, presente e futura, uma vez que durante este período os cenários e as diretrizes da empresa mudam muito.

Outro dificultador percebido pelos bonificados - agora apenas pelos gestores - são externos ao processo de AD, mas influenciam diretamente a eficácia deste instrumento. Segundo este grupo, existe uma demora na definição das metas organizacionais. E, mesmo quando estas são definidas, há uma dificuldade na compreensão das mesmas.

Aqui na *Siderúrgica X* eu não vejo diretamente um relacionamento entre a avaliação de desempenho e o plano estratégico, mesmo porque esse plano estratégico não está claro para a maioria das áreas. Então, você não tem hoje muitos projetos relacionados diretamente com a estratégia da empresa. Então como a avaliação de desempenho passa muito pela execução de projetos, nem sempre eles estão ligados estrategicamente. (E5)

Outra coisa que eu vejo é que tem uma indefinição. Pelo menos, o que é comunicado. Se isso está bem definido, eu não sei, mas o que é comunicado para gente, a gente tem pouca visão de qual é a estratégia da empresa, de quais são os projetos prioritários, quais são os comportamentos mais desejáveis. O que a gente tem que buscar isso, que é pouco divulgado. Até entendo que isso é colocado, mas é pouco divulgado. Acho que não a gente não tá conseguindo fazer uma análise, uma definição de estratégia a longo prazo. (E12)

Apesar de parecer para alguns gestores que as metas não são claras, destaca-se a fala de um gestor (E7), que identifica em sua Vice Presidência uma relação direta entre os objetivos estratégicos da empresa e a elaboração das metas individuais.

Olha... eu vou te dizer pela minha área, especificamente. Aqui cada gerência cria metas dos seus analistas e a própria, apresenta para a diretoria, então todas elas têm que estar alinhadas também com as metas da diretoria e da Vice Presidência, necessariamente tem que estar atrelado. (E7)

É possível perceber que nesses casos o problema do alinhamento com os objetivos estratégicos se dá entre gestores e a Vice Presidência que, apesar de não estarem relacionados diretamente com a ferramenta aqui estudada, influenciam fortemente seus resultados.

Apesar das dificuldades apresentadas para o alcance dos objetivos estratégicos, os benefícios com a utilização da AD foram reconhecidos principalmente no que se refere a obtenção dos resultados para a empresa e a mensuração feita pelo gestor das entregas dos subordinados.

Com relação aos ganhos para a empresa, na maioria dos casos as respostas se direcionaram ao objetivo teórico da AD, como é possível verificar nas respostas abaixo.

Se fizessem uma validação correta das metas contratadas, seria para o resultado da empresa (E3)

Estratégico seria colocar a empresa com resultados financeiros bons, fazer o acompanhamento dos resultados financeiros da empresa. (E4)

Obviamente a empresa tentar fazer o que toda empresa tenta fazer com a avaliação de desempenho: alcançar o planejamento que ela fez de longo prazo, alcançar a estratégia que ela definiu. (E12)

Assim sendo, não foi possível identificar por meio das respostas que os empregados percebem a AD praticada na Siderúrgica X como uma ferramenta estratégica para ela, mas entendem a funcionalidade da metodologia caso aplicada assertivamente.

Também em relação aos ganhos para os empregados, algumas falas apareceram como objetivos teóricos da AD, não necessariamente aplicados na empresa estudada. Exemplo disso pode ser observado na frase de E15: quando o mesmo diz: “Olha, deve ser para orientar a carreira da pessoa, mas se isso é feito ou não, eu não sei”. Também em respostas como as dos receptores E3 e E9:

O objetivo é interessante porque a ferramenta tem outra oportunidade que é de desenvolver o PDI do empregado. Mas também nunca foi utilizado, por outras questões de planejamento, de orçamento e, até mesmo, de desejo mesmo da empresa. (E3)

Também acredito que gerar também benefícios para os funcionários, uma vez que o funcionário que se destaca fica suscetível a promoções, aumento de salário, cursos. (E9)

Passando para a visão dos promotores, é interessante constatar que, apesar de todos entenderem que existem objetivos estratégicos no processo realizado pela Siderúrgica X, a importância atribuída a esse instrumento não é igual entre todos os respondentes deste grupo, como é possível verificar nas respostas.

Então, estrategicamente, o objetivo é buscar coerência com aquilo que a empresa está traçando ao longo do ano. (E4)

O principal objetivo da avaliação de desempenho é alavancar os resultados organizacionais. (E11)

Então, principalmente ne, para conhecer. É um tempo que o gestor tem para olhar para a pessoa. Desse momento, estabelecido pela organização, focar nas pessoas, focar nas entregas e no desenvolvimento. Mas tem muitas saídas, e todas essas saídas estão muito ligadas ao desenvolvimento de pessoas, à avaliação, à tomada de decisão do gestor. (E13)

As duas primeiras respostas relacionam-se ao ganho em ações comuns à estratégia maior da empresa e a seu desdobramento; ou seja, ao seu reconhecimento nos níveis hierárquicos

inferiores. Já a última resposta, a de E13, apresenta outro ganho, direcionado exclusivamente para o desenvolvimento do empregado.

Como explorado no referencial teórico desta dissertação, os ganhos promovidos por este método são (ou deveriam ser) tanto para a empresa como para o empregado, mas se tratando da aplicação deste instrumento, é fundamental que seus promotores tenham muita clareza quanto as diretrizes, os objetivos e às possibilidades de atuação no local de trabalho.

Diante dos objetivos estratégicos observados, o grupo entrevistado foi interrogado sobre os resultados envolvidos no processo da AD praticada na Siderúrgica X. Seu detalhamento merece menção.

7.4 Percepção dos resultados envolvidos no processo de avaliação de desempenho praticado na Siderúrgica

A metodologia de AD procura usufruir da forma mais produtiva possível de toda a energia humana ativa na organização, baseando nos resultados encontrados para a tomada de decisões efetivas em relação aos trabalhadores (LEAL; BANDEIRA, 2009).

Ela não apenas colabora para a mensuração e verificação dos resultados entregues pelos funcionários de uma empresa, como também revela se o RH está cumprindo seu papel, já que os resultados apresentados por ele devem subsidiar ações que contribuam para criação de valor das demais atividades de domínio (PIELLUSCH; TASCHNER, 2009).

Baseando-se nas respostas anteriores, buscou-se obter elucidicações relacionadas aos resultados envolvidos no processo de AD praticado na empresa. Os achados demonstram falhas do processo, ainda que também apresentem ganhos para empresa e empregados (Tabela 8).

TABELA 8 – Resultados envolvidos no processo de AD praticada na Siderúrgica

Resposta	Entrevistado	Total
Falhas do processo		
Nenhum	E1, E8, E9, E10, E15	5
Há distorções no processo de AD	E6	1

Ganhos para empresa		
Acompanhar a evolução do empregado	E5, E7, E11, E12, E13	5
Acompanhamento das entregas do empregado	E3, E4, E5	3
RH conhecer os empregados	E13, E15	2
Direcionamento das atividades	E3, E12	2
Impacto Financeiro para empresa	E2	1
Resultado em Segurança	E2	1
Melhora da imagem da empresa	E2	1
Melhoria dos indicadores da empresa	E11	1
Atingimento das metas da empresa	E14	1
Ganhos para o empregado		
Promover desenvolvimento para o empregado	E11, E12, E13	3
Pagamento de bônus	E4, E13	2
Ferramenta motivacional de meritocracia	E6, E11	2
Movimentação do empregado	E13	1

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível verificar, quase todos os receptores não bonificados não percebem qualquer resultado com relação à AD praticada na empresa. Algumas falas explicitam esta percepção:

Nenhum (risos). Pelo modelo atual em que ele não é transparente, eu não vejo resultado algum. (E1)

Sinceramente, não vejo melhorias em termos daquilo que eu acabei de responder na questão anterior que deveria ser o objetivo (gerar também benefícios para os funcionários... ver aqueles que não estão com o desempenho tão adequado e tentar reverter esse processo). (E9)

Olha, na prática eu não vejo nada. Mas eu imagino que deve ter uma reunião do gestor com o RH em que ele pontua cada um. Tem que ter um reporte com o gerente. Agora, se há ou não, a gente não fica sabendo. Eu realmente espero que tenha, porque se não nós perdemos uns 20 minutos a toa da vida (risos). (E 15)

Pelo que foi visto até agora, podem-se atribuir algumas razões para a falta de percepção de resultados envolvidos no processo, citando-se: o não entendimento do processo, pela falha na comunicação; o desconhecimento de empregados que foram promovidos, movimentados ou demitidos pelos resultados apresentados no método; a falta de atuação corretiva nas metas não alcançadas e o descrédito no método utilizado.

A respeito dos ganhos para a empresa, encontram-se falas recorrentes, proferidas desta vez, por gestores e promotores (bonificados) que se relacionam ao acompanhamento da evolução e das entregas feitas pelo empregado. Como expressa Brandão e Guimarães (2001), a avaliação contribui para a mensuração das entregas individuais, bem como remonta a ideia de Taylor quanto ao desenvolvimento de “escalas de mérito”, aperfeiçoando as entregas do trabalhador (DALDEGAN; OLIVEIRA; LAGE, 2009).

O principal ponto é você medir realmente a entrega da equipe. Você consegue visualizar aí, de uma maneira bem direta quais são as pessoas que têm mais capacidade de entrega, que estão executando mais projetos. (E5)

A gente consegue avaliar as pessoas, ter uma nota para as pessoas, ter um resultado das pessoas, e, a partir dessa nota, fazer um certo planejamento para o crescimento dessas pessoas dentro da empresa. E, obviamente, a partir do momento em que você consegue mapear potencial, mapear resultados, mapear comportamentos, é mais fácil acertar nas políticas de gestão de pessoas, de tá com a pessoa certa no lugar certo, pessoas que dão mais resultados. (E12)

Pensando nas entregas, na avaliação da competência, nas entregas dos resultados mesmo, das metas, a gente consegue ver que o profissional tem uma possibilidade de transitar de uma área para outra. (E13)

Apesar de reconhecerem a existência de um acompanhamento, os gestores não percebem que estas informações subsidiam oportunidades para os avaliados.

Eu acho isso errado. Eu acho que deveria ter uma diferenciação pelo comportamento e pelo desempenho de cada um dos funcionários. Então isso funciona e não funciona neh?! Na teoria isso deveria ser uma meritocracia, que você tem resultados diretos, tanto em promoção, cargos e salários, treinamento, desenvolvimento, oportunidade aqui dentro da empresa e eu acho que isso não acontece hoje. (E7)

Nós temos já as informações nas mãos. E a gente já usa de certa forma. Tem é que ampliar a utilização dessas informações da avaliação. (E12)

Corroborando com estas falas referentes ao desenvolvimento do empregado, o entrevistado E6 apresenta sua visão:

No meu entendimento, a avaliação de desempenho tem que ser uma ferramenta motivacional e de meritocracia, para você justamente premiar ou valorizar aquele funcionário que supera ou se destaca em termos de desempenho. E eu vejo que da forma como o sistema está desenvolvido e implantado hoje isso não acontece. Tem algumas distorções. É até normal que tenha essas distorções num caso ou outro, mas a gente percebe que tem algumas distorções e não vejo a empresa fazendo nada para corrigir, ou pelo menos não vi até agora. (E6)

Os relatos apresentados nesta seção mostram que não há percepção de uma meritocracia. Tal situação tem promovido insatisfação por parte de todos os receptores abordados, sejam eles bonificados ou não. Esse sentimento cria descrédito no processo de avaliação de desempenho, pois ele não é percebido como ferramenta que contribui com evidências para ações de melhoria no desenvolvimento das carreiras dos empregados ou para melhores resultados para a empresa.

A análise de documentos do RH referentes à promoção e movimentação mostrou que, diferente do percebido pelos empregados, o resultado das últimas avaliações realizadas por eles constam em uma base de dados do RH e são utilizados tanto para promoção e movimentações como para ações de desenvolvimento do empregado. Mostra-se, portanto, que o problema está na falta de uma comunicação efetiva do RH ao divulgar para o empregado promovido que parte do benefício concedido justifica-se no resultado obtido por ele na AD.

Diante dessa realidade, promotores e receptores foram indagados a respeito das dificuldades percebidas na criação e aplicação da AD praticada na empresa. A próxima seção é destinada a elucidar esta questão.

7.5 Percepção das dificuldades encontradas na criação e aplicação da avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica

Não há como negar que esse instrumento, ainda que visto de forma positiva por seus promotores, apresenta uma série de dificuldades em sua elaboração e aplicação. Isso porque sua eficácia depende da proveitosa utilização dos achados durante o processo, sendo necessária a adesão de todos os envolvidos (LEAL; BANDEIRA, 2009).

Considerando essas e outras possíveis dificuldades encontradas na prática da AD, os empregados entrevistados foram questionados sobre quais seriam as dificuldades encontradas na criação e aplicação da avaliação de desempenho praticada na empresa. Diversos temas surgiram, emergindo quatro categorias analíticas, quais sejam: Problemas internos da AD; Problemas externos da AD derivados de questões da empresa; Problemas externos da AD

promovidos pelo comportamento dos empregados; e Não há problemas. O detalhamento das respostas consta na Tabela 9.

TABELA 9 – Dificuldades encontradas na criação e aplicação da AD praticada na Siderúrgica

Resposta	Entrevistado	Total
Problemas internos da AD		
Os períodos são longos (um ano)	E1, E3, E7, E14	4
Contratação de meta não desafiadoras	E3, E6, E7, E11	4
Falta de critério no estabelecimento das metas individuais	E6, E10, E11, E12	4
Subjetividade das metas/processo	E2, E12	2
O processo não está maduro	E5, E12	2
Problemas técnicos no sistema de avaliação	E4	1
A meta não avalia o desempenho individual	E8	1
Traduzir o objetivo estratégico em objetivos individuais	E11	1
Problemas externos da AD – empresa		
Contratação da meta no meio do ano	E3, E5, E7	3
Manutenção dos objetivos durante o período	E5, E14	2
Os objetivos estratégicos não serem claros	E11	1
Problemas externos da AD – empregados		
Dificuldade em receber <i>feedback</i> do gestor	E1, E11, E12, E13	4
O receio das pessoas em (auto)avaliar	E9, E11, E13	3
Falta de credibilidade no processo	E3, E5	2
Contratação das metas impostas	E3, E8	2
Cada área se preocupa com o seu processo	E7, E10	2
Gestor não fica na mesma unidade	E1	1
Metas que dependem de outras áreas	E8	1
Não há problemas		
Não vê problema algum	E15	1

Fonte: Dados da pesquisa

Os principais problemas levantados dizem respeito a questões internas da avaliação de desempenho, por exemplo: tempo de duração, que é percebido como longo demais; e falta de

critério para o estabelecimento de metas individuais, o que permite a contratação de metas não desafiadoras, sendo este fato visto como outra contradição das finalidades da metodologia.

Com relação ao tempo de duração do processo de AD, os empregados acreditam que seja difícil realizar uma avaliação consistente a partir das metas contratadas, pois neste período muitas mudanças acontecem e as metas podem não serem mais estratégicas no decorrer do ano. Uma manifestação que reforça essa ideia foi feita por E1.

Eu acho que é meio distante. Os períodos são longos, para você poder fazer um processo mesmo de avaliação. (E1)

Ademais, promotores e receptores bonificados identificam como grande dificuldade do processo a contratação de metas não desafiadoras, uma vez que estas interferem no pagamento da remuneração variável (RV) realizada para este público. Nestes casos, o problema é que os empregados que contratam metas desafiadoras e que geram maiores benefícios para a empresa se sentem prejudicados em relação àqueles que estabelecem metas “fáceis” de serem cumpridas devido ao pagamento de RV maior para este segundo grupo, como expressou E6.

Teve um determinado ano que em algumas áreas (pelo menos foi o que circulou de informação) que algumas áreas o pessoal estava estabelecendo metas ridículas, muito fáceis de serem atingidas. Então, uma área que bateu todas as metas, que superou todas as metas, recebeu uma remuneração muito melhor do que uma outra que foi, vamos dizer, muito “certinha”, e, talvez “cacheona”, que estabeleceu metas reais, metas plausíveis e atingíveis, mas também puxando o nível para cima. E aí ficou um clima muito ruim, porque o funcionário “A” recebeu três ou quatro salários porque ele superou em muito a meta que foi estabelecida e o funcionário “B” recebeu um salário e meio ou dois porque ele só chegou a 90, 95% de atingimento. (E6)

É possível verificar na fala do entrevistado E6 que existe durante o processo de AD uma circulação de informações entre as áreas que, algumas vezes, promove o sentimento de injustiça entre os empregados, que atribuem esse fato à falta de critério no estabelecimento das metas individuais. Como reconhece o promotor E11 reconhece, uma possível causa para este problema:

Temos sempre a dificuldade em sermos avaliados, em receber *feedback*. Então, a gente quer sempre ter o melhor resultado. Então, existe uma tendência das pessoas quando passam por esse tipo de controle de meio que forjar. Forjar é uma palavra forte, mas é assim: “eu conseguiria fazer isso em agosto e o resultado seria melhor, mas em agosto, se eu colocar, meu estado de desempenho vai ser ruim porque eu não vou conseguir. Então, eu vou por dezembro”. Então existe uma tendência das pessoas ajeitarem as coisas para terem um melhor resultado para elas, e não para o organização. Então, isso prejudica o processo. (E11)

Este discurso revela a atitude dos empregados, que como visto, quando estão em atividades de controle tendem a forjar o processo, numa tentativa de se beneficiarem com os resultados entregues por eles. No entanto, como se pode observar na próxima declaração, isso só é possível porque a metodologia usada permite tal comportamento. Assim, a falta de métodos muito bem estipulados oportuniza que tais desvios aconteçam.

Por exemplo, para a gente ter uma meta qualitativa que de fato impacte no resultado para melhoria da empresa no geral, a gente terem metas, métodos muito bem estipulados e muito bem seguidos. A maior dificuldade que eu vejo é isso, porque aqui cada um faz o trabalho de um jeito, cada um preocupa exatamente com seu processo, sem se preocupar com o que vem antes e não tá nem aí, muito menos pro que vem depois. (E10)

Por isso, como admite um dos promotores da metodologia utilizada na Siderúrgica X, “a maior dificuldade é fazer com que as metas sejam definidas primeiro para que elas sejam cascadeadas” (E11). Isso porque “toda forma de controle que nós temos, tanto o controle do meio para o indivíduo quanto do indivíduo para com ele próprio, elas são facilmente burladas. Então, nem sempre a pessoa dá o melhor resultado” (E11).

A este respeito, Miranda e Silva (2002) apontam como um dos maiores desafios para a avaliação de desempenho definir de metas adequadas. A dificuldade encontra-se principalmente por não haver um modelo único de metas que satisfaça todas as organizações. Ademais, uma mesma empresa em momentos diferentes de sua jornada pode necessitar de metas diversas para empreender sua atual realidade.

No que tange às ações da empresa que prejudicam o processo, tem-se a contratação das metas no meio do ciclo de avaliação. Isso quer dizer que em um ciclo em que se avalia o desempenho entre os meses de janeiro e dezembro a contratação de metas ocorre no meio do ano corrente, possibilitando uma série de distorções entre os avaliados.

A gente contrata a meta no meio do ano. Você já contrata a meta com meio ano perdido. Então, tem gente que faz contrato de meta de algo que ele já fez em janeiro e fevereiro e fala assim: “Essa eu já cumpri”. (E3)

O que eu lamento na avaliação de desempenho, é que ela não tem datas, um ciclo bem definido. Eu acho que esse é um dos principais problemas. Você vai medir uma pessoa dentro de um determinado período, que é, no mínimo um ano. Você acaba fechando um acordo lá no final de março ou abril, no final de junho. (E5)

E ela deveria começar antes do início do ano-calendário, que é uma coisa que não acontece hoje. O processo começa lá em maio, junho, e termina em meados do ano seguinte. Isso desestimula porque você começa contratando uma meta onde você já tem seis meses do que já foi, do que já aconteceu. (E7)

Tal contratação ocorre neste período pela necessidade de as metas corporativas serem apresentadas antes do período de contratação, para que haja o desdobramento delas, sendo esta questão apresentada como um grande dificultador do processo.

Além disso, como já expressei, na duração dos ciclos de AD, muitas mudanças acontecem e afetam os projetos contratados inicialmente. A necessidade de ajustes durante os períodos faz com que as metas que avaliariam o desempenho do empregado fiquem em segundo plano, como expressei pelos empregados bonificados E5, E7, E14.

Às vezes isso (a meta) está atrelado a uma execução orçamentária, que só é aprovado em março, abril. Às vezes, um projeto que foi aprovado numa execução orçamentária na hora da execução efetiva ele é cancelado. Então, esse conjunto de coisas dificulta muito. (E5)

Muitas vezes, como você tem ao longo (não digo nem da contratação específica) ao longo do ano, como você tem várias mudanças, principalmente no plano de produção (eu digo porque é o que afeta diretamente mais a minha área) por exemplo, a maioria das metas elas têm... deveriam ser transformadas e ajustadas de acordo com o novo plano de produção. E eu sei que isso não é possível e não é feito hoje. Então, muitas vezes a gente tem que ficar justificando uma série de coisas que foram feitas durante o ano, mas que obviamente é o melhor para a empresa. (E7)

Acho que as maiores dificuldades e problemas é a manutenção dos objetivos durante o período. A gente tem passado na Siderúrgica X por muitas mudanças: mudanças de gestão, mudanças de direção, mudança de foco e isso muda... afeta diretamente a avaliação. A gente começa num determinado rumo e é obrigado a mudar e a gente esquece completamente daquele rumo e vai fazer o que tem que fazer. E, outra coisa: eu acho que aqui também a gente não segue ainda um processo, que a gente tenha um acompanhamento, e sem acompanhamento, para mim, não... Chega no final do ano, a gente: “Ah! Qual era mesmo minha meta?”. (E14)

Neste ponto da análise das entrevistas, é interessante destacar que a preocupação para se atingir as metas se dá apenas no público de empregados bonificados, podendo-se atribuir este comportamento ao pagamento da remuneração variável recebida por meio desses resultados.

Ademais, outro fator externo que prejudica o resultado desse instrumento envolve as ações dos empregados. A principal ação identificada por todos os grupos de respondentes como dificuldade no processo foi a falta de *feedback* dos gestores aos seus subordinados.

Existe uma dificuldade por partes dos gestores de fazerem avaliações realmente que vão contribuir no desenvolvimento das pessoas. Então, os gestores têm uma dificuldade muito grande em chegarem e falar: “Você fez dessa forma, mas dessa outra forma não atende, você precisa mudar a forma de fazer porque desse jeito não está atendendo o que a empresa precisa”. Então a gente faz treinamentos. Todo o programa que nós temos de desenvolvimento de gestor, sempre são abordados os temas: “como avaliar, como desenvolver, como dar *feedback*”. O mais recente que a gente teve foi esse ano, a gente treinou mais de trezentos gestores. Um treinamento de dezesseis horas com consultor externo. Basicamente, a temática desse treinamento foi: como eu acompanho monitoro os combinado no último período; como eu te dou um *feedback* se você está fazendo o que é combinado... como eu formalizo esse *feedback*. Então esse é o treinamento mais recente que nós fizemos basicamente 70% foi de *feedback* e avaliação de desempenho, não usando esses termos. (E11)

A grande dificuldade é a gente ter a certeza de que o gestor realizou o *feedback*. Porque mesmo sendo um item obrigatório, que o gestor vá lá e indique o que fez este *feedback*, e nós não temos a certeza plena disso, da realização. Acho que isso ainda é um item dificultador. Eu vejo o que ainda a gente tem que achar uma forma de que o *feedback* foi realmente realizado. Principalmente para as posições um e dois né. Porque é a oportunidade que vocês vêm da pessoa melhorar... (E13)

Como mostra E11, o RH tem se empenhado em ações que desenvolvam os gestores nas atividades de gerenciamento de equipe, sendo a importância do *feedback* um tema constante. Apesar disso, viu-se ao longo dos discursos que a falta de *feedback* tem sido apontada como um dos pontos centrais para o desenvolvimento dos empregados, principalmente no que se refere àqueles empregados não bonificados. A falta de *feedback* impede que este público veja algum significado na AD praticada na empresa, uma vez que ela não paga RV para este grupo.

Como expressa muito bem o receptor E9, por questões de orçamento, não é possível promover ações de desenvolvimento para o empregado, ainda que este supere as expectativas da empresa. Ainda assim, saber do seu gestor, em um encontro formal, quais são os pontos positivos do seu trabalho e quais necessitam de ajustes é importante para orientar na evolução da carreira.

Ultimamente não temos visto muitas promoções, por causa da situação da empresa, situação econômica, mas isso aconteceu no passado. Você percebe que não tem um desempenho, mas que tem um retorno, o que deveria ser o contrário. E, principalmente, as pessoas que não estão satisfeitas, e que é refletido nessa avaliação de desempenho, que deveriam estar sendo alvo de alguma intervenção para melhoria do profissional, inclusive, e ficam relegados por conta de não ter nenhuma atuação em cima disso aí, nenhum resultado. (E9)

Uma justificativa para a falta de *feedback* pode ser atribuída ao receio das pessoas em se avaliarem e em avaliarem o outro, como afirma o promotor E11.

Muitas vezes por paternalismo, às vezes porque ele sabe que o empregado não vai gostar de ouvir aquilo. Falta traquejo mesmo para poder ter uma abertura de direcionar as pessoas nas competências, nos comportamentos, nas ações que as pessoas precisam. Então, muitas vezes o gestor não faz esse acompanhamento. Deixa isso de lado e o empregado deixa de receber um *feedback*, uma orientação. (E11)

Outra dificuldade trazida diz respeito à possível contrariedade com relação às metas entre as áreas. Conforme revelam Santos e Feuerschutte (2009), em alguns momentos as organizações ainda precisam se deparar com objetivos conflitantes entre áreas. Nesse sentido, o que ocorre na Siderúrgica X é um pensamento individualizado para a criação das metas, impedindo o ganho absoluto para a empresa.

Um ponto em que eu bato muito é que, por mais que as metas sejam individuais e setorizadas, todos deveriam ter o bom senso de trabalhar para o melhor da empresa, porque, muitas vezes, o meu objetivo é transportar o melhor custo possível, comprar matéria prima no menor custo possível. Mas se eu não levar em consideração a logística, por exemplo, isso não tem sentido. As metas dele são diferentes da minha. A dele é pagar um mínimo de frete, por exemplo. (E7)

A maior dificuldade que eu vejo é isso, porque aqui cada um faz o trabalho de um jeito, cada um preocupa exatamente com seu processo, sem preocupar com o que vem antes e não tá nem aí. Muito menos pro que vem depois. Não é que uma área tem que preocupar com a outra mas tem que ter uma fluidez e as áreas conversam para trabalhar em conjunto para desenvolver o processo bem correto e, como é que fala, eficaz. (E10)

Todos esses problemas apontados geram falta de credibilidade no processo, sendo este outro grande dificultador para o desenvolvimento do método. Muitos desses desafios podem ser atribuídos à imaturidade da metodologia de AD, que ainda não apresenta uma identidade forte na empresa. Para o entrevistado E3, é necessário mostrar para os “gestores de que isso é um instrumento válido, de que isso faz sentido e da empresa conseguir vender isso para os caras também” (E3). O problema é que, segundo ele,

[...] muda a regra no meio do caminho, é... o gestor acha que a RV (remuneração variável) no final do ano vai ser uma coisa e acaba sendo outra, porque os indicadores mudaram, porque as metas mudaram, tanto consolidado o financeiro, quanto qualquer que seja... e fazer valer o programa, fazer cumprir o programa. (E3)

De modo semelhante, o respondente E5 mostra a fragilidade do processo, ao apresentá-lo como inconstante. Para ele, a processo necessita amadurecer para conseguir apresentar melhores resultados.

O que eu lamento na avaliação de desempenho, é que ela não tem datas, um ciclo bem definido. Então não vejo ele aqui na empresa como um processo consistente. Ele tem boas oportunidades de ser mais bem trabalhado. Ele tem boas oportunidades de amadurecer mais, de ser mais bem trabalhado, eu acho. (E5)

Esse item tem especial importância uma vez que, por melhor que sejam os processos e as ações implementados pelos promotores, nem um deles surtirá efeito se todos os envolvidos não acreditarem em seus resultados.

Para mais, com relação às ações dos empregados, como já exposto pelo promotor E11, “existe uma tendência por parte dos avaliados de tentar adequar as metas para que o resultado dele seja o melhor. Então, nem sempre a pessoa dá o melhor resultado”. Este problema, não ocorre apenas na contratação das metas. Ao se autoavaliar, por receio de ser criticado, o empregado tem a tendência de encobrir suas falhas. Para justificar este comportamento, o empregado E9 revela:

Vamos supor: ela faz a autoavaliação. Se naquele quesito, ela acha que não está bem, ela tem o receio da crítica, de se autoavaliar negativamente, mesmo sabendo que não está bem, porque isso pode refletir negativamente também lá na frente. Tem muito disso. Quando você aplica, ela vai fazer a avaliação e a autoavaliação,

principalmente, ela acha que enxerga aquilo ali por uma ótica de que aquilo é para prejudicar a ela, quando, na verdade, um dos problemas de se aplicar isso é que a empresa deveria disseminar na cultura de que isso é na ótica inversa, que é para identificar onde há problemas, para melhorar e onde tem pontos positivos, para se reconhecer, para se premiar. (E9)

Em sentido contrário a todas as dificuldades apresentadas, apenas um empregado julga que não há problemas no modelo atual da AD. Para ele (E15), como visto em falas anteriores, apesar de nunca ter recebido *feedback* em quatorze anos de empresa e não verificar qualquer resultado relacionado à avaliação de desempenho, não há problema algum no processo, uma vez que ele só precisa se posicionar dando uma nota, e nesse sentido não há dificuldade. Identifica-se neste caso uma indiferença com relação ao processo, uma vez que este empregado não se importa em realizar sua autoavaliação, mas também não percebe qualquer resultado envolvido com a atividade.

Por fim, diante de tudo que foi contemplado nesta seção, é possível constatar quatro fatores principais que geram as demais dificuldades apresentadas. Como se pode observar no Quadro 14, as principais dificuldades são: longevidade dos períodos (um ano), imaturidade do processo, tradução do objetivo estratégico em objetivos individuais, e dificuldade em receber *feedback* do gestor.

QUADRO 14 - Principais dificuldades encontradas na avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica X e suas consequências

Principal Dificuldade	Consequência
1. Longevidade dos períodos (um ano)	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na manutenção dos objetivos durante o período
2. Imaturidade do processo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de credibilidade do processo • Problemas técnicos no sistema de avaliação • Falta de critério no estabelecimento das metas individuais. • Cada área se preocupa com o seu processo • Metas que dependem de outras áreas
3. Tradução do objetivo estratégico em objetivos individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Os objetivos estratégicos não serem claros • A meta não avalia o desempenho individual • Contratação de meta não desafiadoras

	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de metas impostas
4. Dificuldade para receber <i>feedback</i> do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • O receio das pessoas em (auto)avaliar • Gestor não fica na mesma unidade

Fonte: Dados da pesquisa

Para que essas dificuldades sejam sanadas, é fundamental que os promotores desta metodologia repensem o modelo atual e, com muito critério, determinem um novo processo que traduza o objetivo estratégico em objetivos individuais. A fim de que isso aconteça, é preciso passar credibilidade aos gestores, para que, acreditando no processo, sintam-se mais motivados a executarem sua função neste instrumento, com a emissão de *feedback* a sua equipe.

Dando continuidade às entrevistas, a partir dos problemas expostos, os respondentes foram indagados quanto aos motivos que eles acreditam ser os responsáveis pela ocorrência de tais inconvenientes. Este é o conteúdo da próxima seção.

7.6 Percepção dos motivos responsáveis pelas dificuldades encontradas na criação e aplicação da avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica

Como expresso por Levy-Leboyer (1991), as empresas têm grande dificuldade para escolher um método de AD. Isso ocorre em razão da existência de uma variedade de instrumentos adaptáveis, mas que ainda assim permanecem incompletos para a descrição precisa sobre o comportamento do sujeito avaliado. Diante disso, segundo o autor, as empresas se contentam com métodos rasos e imprecisos, que não atendem seus objetivos.

Para entender essa realidade, indagou-se aos respondentes sobre os motivos responsáveis pelas dificuldades encontradas na criação e aplicação da avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica X. Mais uma vez, diversos temas surgiram, sendo possível novamente preconizar quatro categorias: Motivos internos da AD, Motivos externos da AD derivados de questões da empresa, Motivos externos da AD promovidos pelo comportamento dos empregados, e, a Complexidade do processo de AD. Um detalhamento das respostas pode ser visualizado na Tabela 10.

TABELA 10 – Porque os Problemas Ocorrem

Resposta	Entrevistado	Total
Motivos internos da AD		
Falta de estruturação no processo	E1, E3, E5, E7	4
Falta clareza no processo de AD	E1	1
Necessidade de se cumprir um calendário	E2, E14	2
Processo de AD imaturo	E1, E12	2
Criação de metas que não são medidas corretamente	E2	1
Falta de uma metodologia que integre os processos da empresa	E10	1
Contratação de meta não desafiadoras	E11	1
Motivos externos da AD – empresa		
Falta de diretriz da empresa	E1, E7, E11, E14	4
Cultura da empresa	E9, E11, E12	3
Momento que a empresa está vivendo	E7, E11	2
Contratação da meta no meio do ano	E3	1
Pela limitação de infraestrutura de TI	E4	1
Motivos externos da AD – empregados		
Falta de <i>feedback</i>	E9, E11, E13	3
Maturidade das pessoas envolvidas	E5, E7	2
O receio das pessoas de (auto)avaliar	E11, E13	2
Falta de acompanhamento	E6	1
Complexidade do processo de AD		
O processo é muito complexo	E5, E8, E10, E15	4
Dificuldade de encontrar uma meta mais aplicável	E8	1

Fonte: Dados da pesquisa

A falta de estruturação e a de clareza no processo se apresentam como grandes razões que justificam as dificuldades apontadas. Como explica E1: “Não tem uma clareza. Então não dá para entender o motivo da avaliação e quais são os resultados gerados. O próprio modelo desenhado, que não é claro para as pessoas”. Conforme se verifica, grande parte dos

problemas encontrados explicam-se pela imaturidade do processo, que não permite esta estruturação e clareza.

A gente tem pouco tempo que adota o processo como o mercado adota hoje. Tem pouco tempo que a gente adota. Então, nós somos novatos ainda nesse processo. (E12)

Outra questão importante é a falta de comunicação sobre as diretrizes da empresa. Esta se mostra como o maior “vilão” para a efetividade do processo de AD praticado, já que “se você não sabe aonde quer chegar, qualquer caminho serve” (E2). Relatos que certificam este entendimento foram feitos por E3, E7, E11, E14.

Eu acho que isso tá mais alto. Acho que isso tá lá em cima (rs). Eu não sei por que esses problemas acontecem, mas não é do gestor. Eu acho que o negócio tem que ser melhor estruturado, para que o gestor receba algo em que ele possa acreditar. (E3)

Acho que falta um pouco de liderança nesse sentido, em colocar todos na mesma linha. (E7)

No caso da organização da qual a gente está falando, existe uma falta de alinhamento dos principais objetivos, do momento em que a empresa está vivendo. Existe até uma falta de alinhamento da própria diretoria. Então isso impacta na definição de metas, no desdobramento e no entendimento por partes das pessoas que vão receber essas metas lá na base, né. (E11)

Por causa das mudanças de foco da direção, da empresa. Muda lá em cima e muda para todo mundo. E aí a gente não cumpre um cronograma que deveria cumprir. Tem outras prioridades que vão acontecendo no caminho, que a gente não deveria deixar esse assunto ficar de lado e ele fica. Não é tratado como estratégia, só na teoria. Na prática, ele ainda não é tratado como estratégia (risos). (E14)

Vê-se em cada fala apresentada uma problemática para a eficácia da AD, devido à falta de diretrizes. A primeira dificuldade se dá na “venda” aos gestores da ideia da AD como um método válido. Depois, tem-se a dificuldade no alinhamento geral da empresa, para que não somente a diretoria, mas a empresa como um todo tenha uma mesma direção. A terceira está na dificuldade do desdobramento das metas, uma vez que não se compreende bem quais seriam as metas organizacionais. E, por último, a falta de diretrizes atrapalha o “bom” resultado da AD, pela constante mudança de posição quanto ao que é prioridade, inviabilizando a continuidade de uma meta que foi contratada no começo do ano ser mantida como estratégica ao final do mesmo ano.

Ainda relacionado aos motivos externos (empresa) da AD, têm-se o momento vivido pela Siderúrgica X, com as divergências entre os acionistas, o que dificulta o estabelecimento de diretrizes, e o cenário atual do ramo siderúrgico, que, como já expresso, está passando pelo pior momento econômico da sua história.

Difícil. Olha, talvez uma falta de diretriz da empresa. Acho que há alguns anos estamos enfrentando algumas disputas societárias. E, então talvez não temos uma linha tão forte na direção da empresa. (E7)

O primeiro problema relacionado às metas, eu acho que, no caso da organização da qual a gente está falando, existe uma falta de alinhamento dos principais objetivos, do momento em que a empresa está vivendo. (E11)

Com relação à disputa societária, o impasse está no atendimento aos interesses das empresas acionistas, dificultando uma linguagem comum que direcione as ações da Siderúrgica X. Já o momento econômico interfere nas diretrizes da empresa uma vez que a crise do ramo impõe instabilidade ao setor, fazendo com que as atividades propostas necessitem de constantes ajustes.

Para mais, a cultura da empresa, que iniciou sua trajetória como uma estatal, e a “cultura” de receber *feedback* geram carências ainda maiores no processo de AD praticado na Siderúrgica X.

Olha, acredito eu que na criação, na questão de mudança da cultura, do receio das pessoas de... Vamos supor, ela faz a autoavaliação. Se naquele quesito ela acha que não está bem, ela tem o receio da crítica, de se autoavaliar negativamente, mesmo sabendo que não está bem, porque isso pode refletir negativamente também lá na frente. (E9)

Eu acho que isso tem a ver mais com o nosso jeito de ser, com a nossa cultura, do que com a organização. (E11)

Acho um pouco pelo histórico da empresa. Se formos olhar aí, em um espaço de tempo, nós fomos uma estatal e hoje nós somos uma empresa privada. Só que a gente tem aí uma parte do corpo gerencial que vivenciou isso. A Siderúrgica X era uma empresa estatal, regida pelo governo... Então, eu imagino que a cultura da empresa então foi forjada nesse ambiente. (E12)

Com relação aos empregados, a falta de acompanhamento das metas e do *feedback* ao final da avaliação apresenta-se como um dos motivos para justificar as dificuldades encontradas no processo.

Principalmente para o público não bonificado, o *feedback* é o maior benefício do processo. É por meio dele que os empregados identificam seus *gaps* e verificam qual é a percepção da empresa com relação ao seu trabalho, possibilitando uma oportunidade de melhora para crescimento na carreira profissional, como admitem os promotores E13 e E11:

É difícil dar um *feedback* para desenvolvimento. O gestor tem essa dificuldade. É muito fácil você dar um *feedback* positivo, mas um *feedback* para melhoria de *gap*, principalmente de *gap* de comportamento, é ainda um fator que dificulta. (E13)

Eu acho que tem a ver com a falta de preparo do gestor, e não somente a falta de preparo, porque, muitas vezes, a gente busca desenvolver programas para ajudar e preparar os gestores. Muitas vezes, o gestor ele se isenta desse papel. E esse é o principal papel dele. Ele acha que o principal papel dele é criar projetos, processos, dar resultados, mas o principal papel do gestor é desenvolver sua equipe, é dar *feedback* à sua equipe, proporcionar o desempenho dessa equipe, ensinar a essa equipe, é ajudar essa equipe. E, muitas vezes, ele se furta a desse papel. (E11)

Nesse sentido, o pesquisado E9 apresenta a problemática envolvida na falta de *feedback* e o retorno positivo para os empregados se essa parte do processo acontecesse.

Porque depois que eu faço a autoavaliação e o gestor faz a dele, eu não sei o que ele falou. Ele pode ter concordado com tudo o que eu disse na minha autoavaliação e pode ter me dado bomba em vários ou todos os quesitos. Ele pode também ter melhorado todas as minhas autoavaliações. Ou seja, para ele eu estou muito melhor do que eu acho que eu estou. Só que nós não temos esse retorno. De repente se a gente tivesse uma conversa, se a gente tivesse um *feedback* disso aí, poderia desmistificar um pouco essa questão da cultura dos funcionários enxergarem isso de uma forma negativa, da forma como os gestores, a empresa, acredito eu que até o RH também coloca esse processo e da forma como eles concluem ele também. Se você não tem retorno nenhum, aquelas 'minhocas' que podem estar na nossa cabeça, ficam lá. Se o gestor chama, se por exemplo, o gestor chama para dar um *feedback* final e tem uma conversa franca, honesta, positiva, assertiva sobre a conclusão do processo, aquelas 'minhocas' que estavam na cabeça da pessoa somem. (E9)

Ainda com relação ao processo de AD que envolve ações dos empregados, os entrevistados, de modo geral ratificam o dito pelo entrevistado E11 no sentido de que as pessoas não gostam de ser avaliadas, e por isso escolhem metas que sejam fáceis de serem cumpridas, o que

prejudica um dos objetivos da AD, que é alavancar os resultados da organização. Além disso, como expresso pelo gestor E5, o processo de AD necessita do envolvimento de todos os empregados, e isso nem sempre acontece.

Ele depende de ter equipe, de ter gente para executar, e a maioria das áreas da empresa estão cuidando muito mais da operação, fazer as coisas acontecerem, do que se envolver nesse tipo de processo. Embora a equipe de RH tenha uma equipe específica para isso, mas isso extrapola para todas as áreas. É... Eu acho que tem falta de maturidade nas pessoas envolvidas tanto no lado do empregado quanto do nível de gestão da empresa. (E5)

Eu acho que é um trabalho um pouco mais individualizado dos gestores em si, de conversar entre si, de sentar para discutir os assuntos e buscar uma melhoria de encontros sistemáticos entre as áreas. Aí eu acho que é mais difícil, porque é um comportamento mais individualizado. (E7)

Como é possível constatar, existem diversos fatores pelos quais o processo de AD praticado na empresa passa por dificuldades. A necessidade de que todos participem de forma “honesta” - ou seja, madura e confiável, procurando o melhor para si e para empresa - demonstra um pouco das complicações envolvidas.

A compreensão dessa complexidade pode ser observada, direta e indiretamente, nas falas dos entrevistados. Indiretamente, notou-se uma demora por parte dos entrevistados em encontrar razões pelos quais o processo passa por dificuldades. Diretamente, quando expresso explicitamente na fala dos entrevistados, como nos casos abaixo.

Primeiro porque o processo é muito complexo. Ele depende, por exemplo, da empresa ter uma estratégia bem definida, né. (E5)

Eu não sei. É complicado. Faz-se uma contratação, e você medir por tempo depende mais da complexidade do processo do que exatamente do seu desempenho. (E8)

Eu acho que se tivesse algum projeto, sabe, ou alguma área de metodologia que interagisse com todos os processos para poder ver esses gargalos e tentar solucionar, isso seria assim... sensacional. É um trabalho muito gigante e que, infelizmente, não dá. (E10)

Talvez porque quem cria não tem condições de saber o perfil de trabalho de cada gerente, eu imagino. Isso é uma ciência. Deve ter pontos cientificamente comprovados que você tem que perguntar, faz aquilo no formato adequado e coloca. Às vezes, atende e outras vezes não. (E15)

Diante de tudo que foi visto, é possível afirmar que as dificuldades encontradas estão em todas as esferas da Siderúrgica X, demonstrando que não há um único responsável ou “culpado” para os problemas apresentados. Tanto o processo promovido pelo RH é percebido como pouco estruturado, como existe a falta de diretrizes da empresa que impede a melhor estruturação deste. Além disso, há negligência por parte de alguns gestores ao omitirem o *feedback* a seus subordinados, contratação de metas superficiais por parte dos empregados e a complexidade em si do processo, são também aspectos que dificultam a promoção de uma metodologia sólida e eficaz.

Em suma, diante das manifestações apresentadas referentes aos motivos responsáveis pelas dificuldades no processo de AD praticado na empresa e as suas consequências observa-se uma relação passível de ser explorada, o que se esclareceu no Quadro 15.

QUADRO 15 – Relação entre os motivos responsáveis pelas dificuldades no processo de AD praticado na Siderúrgica X e suas consequências

Principal Dificuldade	Motivo	Consequência
1. Longevidade dos períodos (1ano)	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de se cumprir um calendário 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na manutenção dos objetivos durante o período
2. Imaturidade do processo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estruturação do processo • Falta clareza no processo de AD 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de credibilidade do processo
	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de AD imaturo 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas técnicos no sistema de avaliação
	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de metas que não são medidas corretamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de critério no estabelecimento das metas individuais.
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uma metodologia que integre os processos da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada área se preocupa com o seu processo • Metas que dependem de outras áreas
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação da meta no meio do ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação da meta no meio do ano
	<ul style="list-style-type: none"> • Maturidade das pessoas envolvidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade das metas/processo
3. Tradução do objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de diretriz da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Os objetivos estratégicos não são claros

estratégico em objetivos individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação da meta não desafiadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • A meta não avalia o desempenho individual • Contratação da meta não desafiadoras • Contratação da metas impostas
	<ul style="list-style-type: none"> • Momento que a empresa está vivendo 	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança
4. Dificuldade para receber <i>feedback</i> do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • O receio das pessoas de (auto)avaliar 	<ul style="list-style-type: none"> • O receio das pessoas em (auto)avaliar
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de <i>feedback</i> 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura da empresa 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de acompanhamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor não fica na mesma unidade

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível constatar, a necessidade de cumprir um calendário considerado longo demais proporciona uma dificuldade na manutenção dos objetivos contratados no início do ciclo, porque, as mudanças sofridas na empresa ao longo do ano impossibilitam uma gestão mais efetiva dessas metas.

Ademais, a falta de estruturação e clareza na metodologia dificulta a credibilidade por parte dos receptores, gerando uma discrepância entre os objetivos idealizados pelos promotores e os objetivos percebidos pelos receptores. A falta de maturidade do processo também interfere na maturidade dos receptores ao criarem suas metas e avaliarem seus subordinados – quando é o caso – bem como prejudica o desenvolvimento de uma metodologia que integre os processos da empresa, para que as metas não sejam conflitantes.

Questões externas relacionadas à empresa também prejudicam fortemente os resultados da AD praticada na empresa. Como mostrado, a cultura da Siderúrgica X, o momento vivido no mercado e a falta de diretrizes mencionadas pelos entrevistados influenciam negativamente a contratação de metas que sejam relevantes para a empresa.

Por último, de acordo com as respostas obtidas, a dificuldade em receber *feedback* do gestor é justificada principalmente pela falta de seu acompanhamento direto e pelo receio das pessoas em si avaliarem.

Ao final das entrevistas, foi perguntado aos participantes quais seriam suas sugestões para enfrentar tais dificuldades. Os resultados são apresentados a seguir.

7.7 Sugestões para enfrentar as dificuldades no processo de avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica

Diante das dificuldades apresentadas pelos empregados abordados na pesquisa, solicitou-se a eles que sugerissem possíveis ações para o enfrentamento das problemáticas percebidas. Como é possível verificar na Tabela 11, diversas sugestões foram propostas, sendo admissível congregá-las em dois conjuntos: Sugestões para promotores e alta gestão e Sugestões para gestores.

TABELA 11 – Ações para enfrentar tais dificuldades no processo de AD praticada na Siderúrgica

Resposta	Entrevistado	Total
Sugestões para promotores e alta gestão		
Maior empenho da alta gestão e/ou do RH	E6, E8, E11, E13, E14	5
Maior clareza no processo	E1, E3, E8, E10	4
Exercitar as pessoas a criarem metas	E2, E8, E14	3
Não desanimar	E5, E9	2
Ter um processo mais firme	E5, E14	2
Criar regras para o Comitê de Moderação	E3	1
Escalonar as datas do fechamento da avaliação	E4	1
Fechar um ano de AD já com o outro planejado	E5	1
Não mudar as regras no meio do ciclo	E5	1
Usar como ferramenta motivacional	E6	1
Ter mais diretrizes	E7	1
Ter metas em comum	E7	1
Flexibilidade nas metas	E7	1
Gestor escolher as competências aplicáveis	E14	1
Sugestões para gestores		
Transparência na comunicação gestor e empregado	E1, E8, E10, E11	4
Gestor compartilhar as metas com a equipe	E3, E7, E8, E10	4
Ter <i>feedback</i>	E1, E8, E9	3
avaliação/ <i>Feedback</i> por projeto	E13	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nas sugestões para sanar as dificuldades envolvendo promotores e alta gestão, as respostas mais recorrentes foram: necessidade de maior dedicação dos que podem modificar o processo; e maior clareza da metodologia.

Os respondentes entendem que deve haver maior empenho da alta gestão e/ou dos promotores para que o acompanhamento do processo seja efetivo e seus resultados sejam utilizados. Tal percepção aparece nas falas:

Acho que alta direção deveria reunir e falar se quer realmente o programa, não para dar trabalho ou para fazer o uso de um pedacinho dele. (E3)

Sinceramente, um maior empenho da alta gestão, um maior envolvimento do RH no acompanhamento e no estabelecimento das metas e uma maior disposição da empresa em usar isso como ferramenta motivacional e de criação de valor interno e de identificação dos seus potenciais, dos seus funcionários com potencial e que dos seus valores internos de pessoas que realmente se destacam nesse contexto. (E6)

Eu acho que tem que tentar focar mais, cumprir mais o ritual por completo. Tem que ter período para definir as metas. Na hora de definir as metas, a coisa que mais agarra é lá em cima. (E14)

Assim, vê-se que o problema é anterior à própria aplicação da AD, pois antes mesmo de se iniciar o processo já apresentava problemas pela falta de uma definição das metas da Diretoria Executiva. Como reconhece o promotor E11,

[...] todo processo dentro de uma organização precisa de um pulso forte. E é uma coisa que eu sinto falta aqui na *Siderúrgica X* é isso. Se o processo fosse meu, eu iria formalizar um *sponsor* para ele. Esse processo existe, ele está formalizado, mas não tem o número 1 da empresa à frente desse processo falando da importância dele para as pessoas. Então, sinto falta disso e acho que isso é 80% de chance de maior sucesso, em qualquer programa que você vai desenvolver para as pessoas. Então, por exemplo, no início do ano, quando a gente começa a definir as metas, nós não temos ainda as metas da diretoria, dos VPs, dos presidentes, e etc. Essas pessoas não aparecem no processo. Aí, os especialistas começam a definir suas metas. Quando é em abril, o presidente define a meta dele. A meta dele não fala com a meta do especialista. E aí a gente fica trabalhando nos bastidores para tentar adequar uma coisa a outra. (E11)

Já com relação à necessidade de clareza, principalmente os empregados não bonificados identificam como superficial o conhecimento sobre o processo, tanto advindo do RH como do próprio gestor.

Então, deixar as regras claras no início do período, definir os períodos, fazer toda a contratação, toda moderação dentro dos prazos que estão sendo estabelecidos, deixar o programa e toda ferramenta clara. Tem empregado que até hoje não sabe o que é moderação. Eu sei, Eu to dentro do RH, mas tem gente que não sabe como que é. (E3)

Eu penso que é a transparência e a comunicação, principalmente, com o gestor e os subordinados, Isso deveria ficar mais claro, assim, né. Para que que serve! Como é que funciona? O que é feito com a nota? O processo que é feito depois que é a moderação também não é claro. A gente sabe que têm algumas coisas que não precisa descer até o empregado, mas se você tiver clareza do que você tem que fazer, você vai caminhar para que você chegue no lugar que você quer chegar. (E1)

Como relatado, para o empregado é importante que seja revelado o que a empresa espera de suas entregas, para que ele se movimente na direção correta. Ao que parece, o problema da comunicação vem de cima, ou seja, *top-down*. O impedimento do RH e dos gestores para divulgar com transparência o processo aparece na falta de entendimento do que se espera com o programa.

Diante disso, o entrevistado E3 propõe que o RH e a alta gestão façam

[...] um programa consistente, um programa que vai fazer sentido para todo mundo, mas cumpra o que está sendo considerado ali. Então, deixar as regras claras no início do período, definir os períodos, fazer toda a contratação, toda moderação dentro dos prazos que estão sendo estabelecidos, deixar o programa e toda ferramenta clara. Tem empregado que até hoje não sabe o que é moderação. (E3)

Outro ponto identificado como sugestão para melhoria relaciona-se à definição de metas. Conforme verificado, uma dificuldade encontrada é a definição de metas estratégica ou de metas que sejam realmente desafiadoras, desse modo, uma das ações de melhoria está na capacitação dos receptores para elaborar suas metas e realizar a (auto)avaliação.

Ela tem que passar pelo ciclo de exercitar junto aos gestores, junto às pessoas que estão envolvidas nesse processo, a elaboração de metas. Então, eu acho que tem que

existir um esforço em desenvolver tantos os gestores quanto os avaliados, para poder, juntos, elaborar uma coisa mais consistente. (E2)

O relato de E2 apresenta um detalhe significativo ao se pensar em avaliação de desempenho. Ao dizer a palavra *juntos*, o entrevistado indica que o método em questão necessita muito mais que promotores maduros para a criação de uma AD eficaz; ela necessita que todos os envolvidos, sejam eles promotores ou receptores, estejam amadurecidos para que o processo seja consistente.

Ainda com relação à imaturidade do método, os empregados acreditam que falta robustez na prática exercida, o que impede que o método promova resultados consistentes. Por isso, foi sugerida a criação de um programa “firme”, que gere credibilidade para todos os envolvidos.

Não pode ser um processo onde ele é processado no meio. Você faz um combinado, o combinado muda. E isso gera pouca credibilidade. Quanto mais firme esse processo for, quanto menos alterada a regra do jogo no meio do processo, pior. Quanto mais firme ele for, melhor. (E5)

Então, acho que faz parte da evolução, mas tem que pegar mais firme, senão a gente vai ficar evoluindo dez anos, e aí já viu, né. Perde a oportunidade de colher um fruto bom. (E14)

No tocante às sugestões que demandam ações dos gestores, mais uma vez, tem-se como principal recomendação o retorno das avaliações aos empregados, sendo o público não bonificado e promotores os que mais reconhecem o insucesso para a eficácia da metodologia de AD quando não há o *feedback*.

A perda para o processo ocorre porque um dos objetivos da avaliação é aferir as condições do ser humano de “querer fazer” e “saber fazer”, possibilitando definir o grau de contribuição de cada empregado nos resultados da empresa (MARRAS, 2002). Além disso, há expectativa por parte do empregado em receber o retorno do seu gestor para certificar-se de que está no caminho certo. As dúvidas promovidas pelo silêncio do superior são expressas nas entrevistas, como reproduzido a seguir.

Você vai, entra, faz a sua parte, que é a autoavaliação, e depois não tem retorno algum. Se ele não faz *feedback*, você não sabe qual a sua nota, o que você precisa melhorar, no que você piorou, se você mudou de área. Então, fica meio que perdido

assim né. Essa é a sensação que eu tenho. Tipo... Para mim, é uma incógnita. Faço, porque fui mandada fazer, mas é minha avaliação, e não tenho retorno dessa avaliação. (E1)

É assim que eu vou avaliar, assim que vai ser o desempenho. Na maioria das vezes, eu sinto que você coloca as metas, você preenche o questionário de autoavaliação e você nem tem o *feedback*. Nem sempre eu tive o *feedback*. É fazer do jeito que tem que ser feito (risos), do jeito que rege a cartilha. Na prática, eu não acho isso muito bem aplicado, não. (E8)

Eu acho que deveria ter uma abertura maior por parte dos gestores, uma dedicação ao processo e o entendimento de que esse processo pode realmente trazer resultados diferenciados, porque a gente percebe que naquelas equipes que os gestores dão *feedback*, naquelas equipes em que os gestores definem metas que são alinhadas ao objetivo do negócio, a gente vê isso acontecendo. A gente vê as pessoas sentindo-se bem avaliadas, com sentimento de justiça: Olha, esse ano eu não fui bem avaliado, mas eu fiz isso e isso, isso e isso e meu gestor sinalizou que foi isso e isso'. Daí, a gente percebe que depende muito do gestor, dele fazer querer esse processo acontecer. (E11)

Uma ação de melhoria para esta dificuldade é exposta por E9 acerca da necessidade do diálogo entre o gestor e seus subordinados.

De que depois que a gente colocar a nossa autoavaliação, de nós termos uma conversa, um retorno dos gestores, de alguém responsável sobre aquilo ali que a gente colocou, porque a empresa, a companhia, pode ter uma visão de mim muito melhor do que aquela que eu mesmo tenho, ou o contrário. (E9)

Como visto, a incógnita que permanece para os empregados quanto ao não recebimento de retorno poderia ser resolvida com uma simples conversa sobre o que foi avaliado, uma vez que esta postura promoveria um direcionamento a ele. A esse respeito, Pontes (1996) expõe que quando há uma comunicação efetiva entre gestores e empregados é possível acompanhar os resultados desejados e corrigir atitudes que estejam em divergência.

Portanto, essa comunicação efetiva não deve ocorrer apenas ao final da avaliação. Como revelam os participantes desta pesquisa, a comunicação deve ocorrer em todos os processos gerenciais e, em se tratando de AD, discutir com a equipe um modo melhor para se alcançar as metas contratadas é uma forma recomendável para também promover a sua integração.

O gestor da área conversando com todos da área. Nós hoje temos conhecimento desses processos, nós fazemos tais atividades. Hoje é feito dessa forma. O que podemos melhorar? Quais são os gargalos? O que depende de fato, de empenho pessoal para isso acontecer? Entendeu?! Eu me sinto no escuro aqui. Eu não vejo

esse direcionamento. Acredito que outros colegas partilhem dessa opinião. Isso é o que mais dificulta no processo de avaliação de desempenho para ter um fim real para o que serve, né. (E10)

Meta compartilhada comum para todo mundo, que faça com que as pessoas realmente buscarem o mesmo objetivo. Se a meta for compartilhada com todos, o ebitda que já teve, que para o gerente isso é comum, mas para os analistas não. Se as metas fossem compartilhadas com todos, facilitaria tudo isso. (E7)

Para finalizar este tema, realizou-se uma construção analítica a partir de todas as falas dos empregados no que se refere às principais dificuldades, aos motivos, às consequências e às ações para enfrentar tais dificuldades no processo de AD praticado na empresa. Tal construção está explicitada no Quadro 16.

QUADRO 16 – Principais dificuldades, motivos, consequências e ações para enfrentar as dificuldades no processo de AD praticado na Siderúrgica X, segundo os entrevistados

Principal Dificuldade	Motivo	Consequência	Ação para enfrentar tal dificuldade
1. Longevidade dos períodos (1 ano)	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de se cumprir um calendário 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na manutenção dos objetivos durante o período 	<ul style="list-style-type: none"> • Períodos menores de avaliação
2. Imaturidade do processo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estruturação do processo • Falta de clareza no processo de AD 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de credibilidade do processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior clareza no processo • Criar regras para o Comitê de Moderação • Ter um processo mais firme • Fechar um ano de AD já com o outro planejado
	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de AD imaturo 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas técnicos no sistema de avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Escalonar as datas do fechamento da avaliação
	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de metas que não são medidas corretamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de critério no estabelecimento das metas individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exercitar as pessoas a criarem metas
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uma metodologia que integre os processos da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada área se preocupa com o seu processo • Metas que dependem de outras áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar como ferramenta motivacional e de criação de valor interno
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação da meta no meio do ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação da meta no meio do ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Não mudar as regras no meio do ciclo
	<ul style="list-style-type: none"> • Maturidade das pessoas envolvidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade das metas/processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Não desanimar
3. Tradução do objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de diretriz da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Os objetivos estratégicos não 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter mais diretrizes • Maior empenho da alta gestão

estratégico em objetivos individuais		serem claros	e/ou do RH
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de meta não desafiadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • A meta não avalia o desempenho individual • Contratação de meta não desafiadoras • Contratação de metas impostas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter metas em comum • Gestor escolher as competências aplicáveis ao empregado • Flexibilidade nas metas
	<ul style="list-style-type: none"> • Momento que a empresa está vivendo 	<ul style="list-style-type: none"> • Insegurança 	-
4. Dificuldade para receber <i>feedback</i> do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • O receio das pessoas de (auto)avaliar 	<ul style="list-style-type: none"> • O receio das pessoas em (auto)avaliar 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência na comunicação gestor e empregado • Ter <i>feedback</i> • Avaliação/<i>Feedback</i> por projeto
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de <i>feedback</i> 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura da empresa 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de acompanhamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor não fica na mesma unidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor compartilhar as metas com a equipe

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro problema identificado diz respeito ao longo período do processo, sendo este um obstáculo para a manutenção das metas contratadas no início do ano. Como mostra o Quadro 16, nenhuma ação foi identificada para sanar esse inconveniente, mas, como se verá na próxima seção, é possível aperfeiçoar este sistema por meio de avaliações pontuais durante o ano.

Outra objeção feita sobre a AD praticada na empresa diz respeito à sua imaturidade. Os entrevistados não percebem um regime firme e uma cultura de avaliação. Por isso, diversas dificuldades são encontradas, sendo elas, desde o início do programa, apontadas como falhas técnicas no sistema, até criações de regras para o Comitê de Moderação no final do processo. Neste interposto, tem-se a falta de clareza do processo, a contratação de metas no meio do ciclo e a inabilidade dos empregados para criação ou negociação dessas metas.

Para reduzir esses empecilhos, os entrevistados sugerem a criação de um processo estruturado, começando pelo entendimento das diretrizes da empresa, a efetividade na

comunicação e a apresentação de resultados motivacionais observáveis decorrentes dos produtos da avaliação de desempenho.

Um terceiro bloqueio para um desfecho efetivo na metodologia aplicada na Siderúrgica X consiste na tradução dos objetivos estratégicos em objetivos individuais. A falta de entendimento das diretrizes da empresa, somada à possibilidade de contratação de metas não desafiadoras permite que tal transtorno ocorra. Para vencer essas adversidades, foi recomendado maior empenho da alta gestão na definição e divulgação de seus objetivos, além de maior dedicação do RH e gestores à “personalização” de metas aplicáveis aos diferentes públicos e que, ao mesmo tempo, congreguem as áreas que possuam processos comuns.

Por último, uma dificuldade recorrente nas falas e que interfere principalmente no desenvolvimento da carreira do empregado é a falta do *feedback*. Por questões culturais e práticas, muitos gestores se esquivam dessa obrigação, sendo essa atitude justificada pela aversão de se criticar o desempenho de um subordinado, pela falta de habilidade com o processo, negação ao procedimento e desconfiança sobre sua validade, como visto na literatura (McGREGOR, 1997). Para esta dificuldade foi proposto que o gestor mantenha conversas sinceras e direcionadas com seus subordinados.

Somando-se esses dados aos anteriores, pode-se reconhecer que as falhas do processo realmente passam por todos os níveis da Siderúrgica X. Essa situação se inicia na alta gestão com a indefinição (ou definição tardia) dos objetivos estratégicos, passando pelo RH, que não comunica satisfatoriamente as finalidades do programa de AD, e pelo gestor que se furta da obrigação do *feedback*, tendo como resultado a produção de ações pelos empregados que executam essa atividade apenas para receber sua remuneração variável (empregados bonificados) ou, unicamente para cumprir como mais uma incumbência exigida (empregados não bonificados).

Sendo assim, avaliando que até o momento as questões apontadas tratavam apenas do modelo atual praticado na empresa, foi dada aos entrevistados a oportunidade de pensar para além do cenário atual e sugerir novas intervenções para otimizar o processo. Os resultados obtidos encontram-se na próxima seção.

7.8 Ações para otimizar o processo de avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica

“Se você fosse o dono do processo de AD praticado na empresa, quais ações faria para otimizar este instrumento?” Essa foi a pergunta feita aos entrevistados. As respostas obtidas estão agrupadas na Tabela 12 em ações que devem ser promovidas pelo RH, pela empresa e que demandam a atuação do gestor.

TABELA 12 – Melhorias ou ações para otimizar o processo de avaliação de desempenho praticada na Siderúrgica

Resposta	Entrevistado	Total
Ações que dependem do RH		
Todas as etapas têm que ser cumpridas	E1, E9, E11	3
Não mudar a regra no meio do processo	E1, E3, E5	3
Metas mais condizentes com a atividade	E7, E8, E10	3
Melhoraria o desdobramento das metas	E11, E12	2
Workshops esporádicos sobre o tema	E2	1
Escalonar as datas do fechamento da avaliação	E4	1
Benchmarking dos melhores processos	E6	1
Comitê de Moderação para a contratação de metas	E7	1
Melhorar a divulgação da AD de desempenho	E9	1
Ações que dependem da empresa		
Estabelecer meritocracia	E7, E8, E12	3
Definir datas com o Planejamento Estratégico	E5	1
Gerar valor para todos os envolvidos	E5	1
Contratação de meta antes do início do ano	E7	1
Subiria o nível de aprovação das metas até diretor	E7	1
Formalizar um <i>sponsor</i> para ele	E11	1
Comunicação clara dos objetivos estratégicos	E12	1
Conscientização da alta direção	E14	1
Ações que dependem dos gestores		
Acompanhamento constante das metas	E6, E7, E8, E13	4
Ter <i>feedback</i>	E8, E15	2
Tomaria mais conta dos meus empregados	E10	1

Fonte: Dados da pesquisa

Examinando os relatos, verifica-se que as respostas ainda se relacionam com os obstáculos encontrados no modelo atual. Considerando as ações que demandam o RH, os entrevistados

aprimorariam aspectos que fortalecessem a credibilidade do processo, como o cumprimento de todas as etapas e a manutenção das regras durante o andamento do ciclo de AD.

Porque não tem uma sequência. Desde que eu entrei aqui a avaliação começou de um jeito, e nesse meio do caminho, até mesmo durante o ano durante o ano mudava a regra do jogo. Então, eu não tenho uma visão clara de uma avaliação de desempenho nem para qual benefício. (E1)

Exatamente isso. Cronograma cumprido não é cronograma elaborado. Elaborar é fácil. Criar um cronograma que seja factível, cumprir o cronograma e definir todas as regras antes. E assim.. É lógico que se tem que saber o momento da empresa e a situação, mas faz-se algo um pouco mais conservador para que as regras não mudem no decorrer do programa ou no final. (E3)

Principalmente, ele precisa trabalhar a credibilidade. Ele precisa ser um processo em que ele gere valor para todos os que estão envolvidos. É muito ruim. Por exemplo, ele não tem uma ligação com a remuneração. Então, quando você faz qualquer avaliação do empregado é evidente que ele espera que ele tenha uma oportunidade de ser melhor remunerado. Então, dar um jeito de amarrar todas essas coisas. Enquanto isso não tiver uma ligação muito sólida, é difícil que você faça esse processo ter credibilidade que ele precisa. (E5)

Se esse processo tivesse um *sponsor* forte e que bancasse esse processo e dizer: “Olha gente, esse ano nós vamos atrasar porque eu ainda não tenho as metas definidas. Nós só vamos começar quando eu tiver a meta, porque a minha é importante para vocês”. E, aí, vai definindo todos os objetivos organizacionais, desde a meta até o último nível dessa pirâmide, que é impactada pela definição de meta. (E11)

A partir das falas retratadas, é possível perceber que todos os grupos observados, sejam eles promotores, gestores, empregados bonificados e não bonificados, acreditam que a falta de credibilidade atribuída ao processo é umas das principais dificuldades para a efetividade da AD na Siderúrgica X. Essas incorreções, acontecem por falha na comunicação, falta de identificação de uma gestão de consequência para os resultados e produtos derivados dessa avaliação, dificuldade para se manter as regras do instrumento utilizado ou, mesmo, promoção de um desdobramento das metas estratégicas válidas para a empresa.

Uma medida para contornar esse descrédito no processo foi proposta por E9. Para ele, após estabelecer um novo processo, o RH deveria

[...] chamar as áreas, conversar, valorizar o processo, assumir que houve algumas falhas daqui para trás e, quando houver, relatar, relacionar e explicar quais são os pontos de melhoria que vão ocorrer daqui para frente em cima dessas falhas, para que os funcionários passem a enxergar de outra forma. Depois que terminar uma reunião dessa, por exemplo, os funcionários voltariam para suas mesas e falarão: “Nó, gente, cês viram? O RH chamou-nos para conversar. Eles identificaram e

viram que realmente existe aquele processo em que todos comentam dentro da empresa e que estava falho e chamaram-nos para conversar pessoalmente, avisaram, informaram que vai melhorar, que vai mudar”. (E9)

Para esse empregado, os receptores já estão tão desacreditados no processo, que comunicados no elevador ou na *intranet* da empresa não surtem mais efeito, sendo necessária uma conversa direta para esclarecimentos.

Outra complicação apresentada está no estabelecimento de metas condizentes com a realidade das atividades e na dificuldade de um desdobramento de metas válidas.

Eu faria a contratação de meta antes do início do ano, metas compartilhadas com todos. As metas individuais eu passaria para uma aprovação, porque hoje, mesmo no sistema isso não acontece. Você só sobe um nível para a aprovação. Você subiria dois ou mais. Talvez padronizaria metas de analistas, focando em cada. Por exemplo, se um analista de suprimento compra, por exemplo, um material A e outro compra serviço, todos tem algumas metas em comum. Você consegue padronizar de uma certa forma. (E7)

Para otimizar, seria a elaboração de metas mais condizentes com a atividade. (E8)

Com relação ao desdobramento efetivo das metas, o promotor E11 acredita que os problemas encontrados têm “muito a ver com o momento da empresa, que a gente está vivendo, que nos últimos anos ele só piorou” (E11). Segundo ele,

Hoje, o especialista abre o processo, contrata a meta dele antes do VP dele. Às vezes, o VP nem contrata. O especialista contrata antes. Nos últimos anos, eu sempre contratei antes do meu VP e do meu gerente. Aí, o gerente olha as suas e faz as dele e faz a do VP. Aí quando o presidente faz, ele coloca uma meta que não estava na do VP. Aí o VP fala “Pô, tenho que colocar. Tá no presidente, tem que estar no meu”. Aí volta para o gerente e fala “Põem aí porque você esqueceu”. E aí o gerente fala para o especialista para colocar no dele, pois essa vai impactar na minha, que vai impactar na do outro. Esse é um problema que tem no nosso processo hoje e precisa ser sanado. (E11)

Neste mesmo sentido, o gestor E12 também coloca o desdobramento bem sucedido como uma oportunidade para melhorar o processo.

O processo de desdobramento, desdobramento com uma metodologia mais robusta, né, adotar uma metodologia mais robusta. Nem que seja... Você vê muita coisa no desdobramento de metas, desdobramento das diretrizes... Usar uma ferramenta para desdobramento e desdobramento de metas, fazer com que realmente as pessoas tenham as metas que a empresa precisa para atingir a estratégia, que aquilo esteja

casateado, tanto as metas quanto os valores, de forma que todo mundo alcançando a empresa consiga alcançar. No ponto até anterior a isso, que eu te falo, que esse ai é o como o desdobrar, onde a empresa quer chegar. (E12)

Assim sendo, para que essa melhoria ocorra é necessário que a alta gestão manifeste a seus gestores, o mais breve possível, quais são suas diretrizes.

Ainda dentro de ações que o RH poderia promover para aperfeiçoar a AD praticada na empresa, algumas sugestões pontuais merecem atenção. Como proposto por E6, realizar um *benchmarking* dos melhores processos seria uma primeira ação para se descobrir melhores práticas e “adaptar ou melhorar dentro da nossa realidade aqui na Siderúrgica X” (E6).

Outra ideia interessante seria a realização de *workshops* esporádicos sobre o tema, “tanto do ponto de vista de avaliado quanto de avaliador” (E2), como o objetivo de criar um “acultramento das pessoas para aprender a escrever uma meta bem feita” (E2). Para tratar da parte técnica do sistema que trava quando as pessoas vão realizar sua avaliação, E4 propõe “escalonar as datas do fechamento da avaliação”, para que o sistema não fique sobrecarregado.

Passando, agora, às práticas que dependem de orientações da empresa, os entrevistados acreditam que deve haver uma “comunicação clara dos objetivos estratégicos” (E12), por meio da qual a “contratação de meta realizada antes do início do ano” (E7) possa “gerar valor para todos os envolvidos” (E5).

Além disso, o estabelecimento de um programa de meritocracia promoveria o reconhecimento da metodologia. Segundo E5, “poderia ter, por exemplo, não uma necessariamente ligação com remuneração, mas outros programas internos da empresa. Nem que seja de treinamento, que seja de mudanças de posições dentro da empresa, mas que ele pudesse gerar esse tipo de coisa também”, pois da forma como acontece hoje os empregados não percebem valor no método.

Principalmente para os analistas, como sugere o empregado não bonificado E7, não existe uma política clara que demonstre os efeitos meritocráticos da AD no desenvolvimento da carreira dos empregados.

Se a pessoa atingiu a meta, qual o plano? O RH ter claro quais são as diretrizes da empresa, como o RH vai funcionar, como é a política de cargos e salários, se você atinge tal meta qual será o seu retorno? Porque hoje eu vejo que não tem uma política clara e na avaliação de desempenho você não consegue refletir isso efetivamente um ganho para o funcionário, principalmente para os analistas. Para cima eu não sei. Então, é difícil falar. Mas o que eu vejo é que para o analista, ele fala: “Ah! vou atingir meta para quê?”. Não há retorno, não sabe como funciona, as regras não são claras, a própria diretoria, gerencia o que for, não se posiciona. Não tem uma regra clara para o funcionário. (E7)

Procurando entender este questionamento, analisou-se o material utilizado pelo RH e questionou-se aos promotores se os resultados da avaliação de desempenho não eram utilizados para o estudo de promoções, treinamentos e outras ações atividades que beneficiassem os empregados. Como já exposto, apurou-se que não só havia um material consolidado sobre essas avaliações, como em todos os processos de promoção ou movimentações de empregados esses resultados eram utilizados.

Nesta perspectiva, conclui-se que o que falta é uma comunicação ativa aos empregados que são beneficiados com promoções ou movimentações e que esses incentivos são fundamentados nos resultados alcançados na AD.

Retomando o público não bonificado, falta uma ação do gestor para que o processo seja relevante, uma vez que para este público uma melhoria seria “simplesmente um *feedback* melhor, porque o que se pergunta, é: O que realmente se precisa saber? E aqui você só responde e nunca sabe sequer se seu gerente está gostando ou não está gostando” (E15). Ou seja, o gestor precisa

[...] deixar transparente para a pessoa que está sendo avaliada qual foi a avaliação dele em cima da autoavaliação do próprio funcionário, e o que tiver de divergente acho que tem que haver, não vou dizer um consenso, porque as opiniões podem ser diferentes, mas uma conversa para tentar esclarecer aqueles pontos que estão divergentes. (E9)

Neste sentido, como expresso por Lucena (1995), o objetivo desse instrumento é promover as “correções” nas atividades do empregado, para que ele identifique em si formas de autodesenvolvimento, partindo dos resultados apresentados em sua avaliação (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2009). Entretanto, para que ocorram melhorias, deve-se constantemente cultivar um movimento sistemático em que as gerências disponham de instrumentos adequados à execução de suas decisões e que estes instrumentos possam se tornar ainda melhores (SINK; TUTTLE, 1993). E, para que essas melhorias ocorram, é necessário que os gestores estejam mais próximos de seus empregados.

Estaria um pouco mais junto... Eu tomando conta dos meus funcionários, para poder saber esse relacionamento entendeu?! Funcionário/empresa, funcionário com a gerencia, funcionário com a atividade. Em cima dessas três vertentes, cada um, claro, a um tempo, mas não deveria ser uma coisa distante. (E10)

Corroborando com a fala de E10, gestores e promotores reconhecem que a falta de acompanhamento durante o ano é um ponto a ser melhorado no processo, uma vez que tantas coisas acontecem durante o ano que “você esquece o que a pessoa entregou. Vai ficar realmente o que aconteceu por último. Isso não traz justiça. Pontos em que você poderia trabalhar muito mais rapidamente, você não trabalha, você esquece, e o que você fez por último é ser lembrado, ou o que foi muito significativo”. (E13). Por isso, como expõe E6, é importante

[...] comunicar e cobrar um acompanhamento mais constante. Aí, não só da diretoria e do RH, mas com todos os gestores, porque com os gestores acontece isso também. Eu não vou me isentar de culpa, porque às vezes a gente não acompanha da forma como deveria. A gente entra nesse assunto três a quatro vezes ao ano. Tem os prazos que temos que cumprir para inserir as metas para depois fazer o acompanhamento das metas com os funcionários, fazer o *feedback* com os funcionários. Então, talvez cada um dos gestores precisasse dedicar um pouco mais de tempo, quem sabe semanal ou mensal, no acompanhamento na evolução das metas. (E6)

Pois,

Colocar as pessoas em fila, lá no final do ano... Eu acho que a gente precisa reinventar isso aí. Não dá para esperar um ano. (E13)

Como é possível verificar, na construção desta dissertação não só o acompanhamento por parte dos gestores afluou nesta discussão, como diversos pontos sobre os benefícios e as dificuldades da metodologia de AD emergiram, tanto conceitual como pragmaticamente. Para sintetizar este estudo, apresentam-se as considerações finais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação de mestrado foi analisar como dois grupos de trabalhadores de uma siderúrgica brasileira percebem a avaliação de desempenho nela praticada. Os dois grupos mencionados correspondem aos promotores, que são os agentes do RH responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho aplicado na empresa, e os receptores, ou seja, os demais empregados que são avaliados pelo método adotado, mas não participam da sua elaboração ou implantação.

Tal propósito buscou responder à pergunta norteadora que sintetiza o problema que fundamentou a pesquisa em questão: “Como trabalhadores de uma siderúrgica brasileira percebem o processo de avaliação de desempenho praticado na empresa?”.

Para alicerçar teoricamente esta pesquisa, foram estruturadas oito partes. Na primeira, a introdução contextualizando o tema; na segunda, resgatou-se o papel atribuído ao RH, descrevendo seu desenvolvimento histórico no Brasil e no mundo; na terceira parte, conceitualização da temática central da pesquisa, a avaliação de desempenho - considerando seus pontos fortes e críticos; na quarta, aspectos considerados importantes quanto à percepção, em função da natureza subjetiva dos processos que envolvem a temática central; no quinto capítulo, fez-se a construção do objeto de pesquisa; na sexta parte, explanação quanto à metodologia utilizada, incluindo técnicas de coleta e análise de dados; na sétima, apresentação e análise das entrevistas; na oitava e última parte as conclusões da pesquisa que serão aqui detalhadas.

A partir dos relatos encontrados, foi possível verificar que o processo de AD se mostrou muito mais rico no entendimento dos promotores do que o percebido pelos receptores, não sendo possível, por meio das respostas, identificar que os empregados percebem a AD praticada na Siderúrgica X como um instrumento estratégico para a empresa.

Esse distanciamento entre a teoria e a prática demonstra que apesar dos esforços do RH para promover um processo que apresente resultados relevantes para a gestão e valorização dos

empregados, estes não são percebidos por eles. Além disso, por necessitar da ação efetiva de todos, a falta de percepção de resultados prejudica a possibilidade de melhorias.

Como foi possível constatar nos resultados apresentados, quase todos os receptores não bonificados não percebem qualquer resultado com relação à AD praticada na empresa, podendo-se atribuir quatro razões: o não entendimento do processo pela falha na comunicação; a falta de atuação corretiva nas metas não alcançadas; o desconhecimento de casos em que empregados foram promovidos, movimentados ou demitidos pelos resultados apresentados no método; e o descrédito no instrumento utilizado.

Esta falta de percepção, associada à questão da meritocracia, tem como consequência a insatisfação por parte de todos os receptores, sejam eles bonificados ou não, sendo tal sentimento agente do descrédito no processo de avaliação de desempenho, pois o mesmo não é percebido como ferramenta que contribui com evidências para ações de melhoria no desenvolvimento das carreiras dos empregados ou para melhores resultados para a empresa. Além disso, a falta de estruturação e clareza na metodologia inviabiliza essa credibilidade por parte dos receptores gerando uma discrepância entre os objetivos idealizados pelos promotores e os objetivos percebidos pelos receptores.

A falta de maturidade do processo também interfere nos receptores ao criarem suas metas e avaliarem seus subordinados – quando é o caso – bem como prejudicam o desenvolvimento de uma metodologia que integre os processos da empresa para que estas não sejam conflitantes.

Ademais, a necessidade de se cumprir um calendário considerado longo demais proporciona outra dificuldade: a manutenção dos objetivos contratados no início do ciclo. Isso porque as mudanças sofridas na empresa ao longo do ano impossibilitam a manutenção permanente dessas metas.

Questões externas relacionadas à empresa também prejudicam fortemente os resultados efetivos da AD praticada na empresa. Como mostrado, a cultura da Siderúrgica X, o momento

vivido por ela no mercado e a falta de diretrizes constatada pelos respondentes influenciam a contratação de metas pouco relevantes em termos de significância para a empresa.

Outro bloqueio para um desfecho produtivo da metodologia aplicada na Siderúrgica X é a tradução dos objetivos estratégicos em objetivos individuais. A falta de entendimento das diretrizes da empresa, somada à possibilidade de contratação de metas não desafiadoras permite que tal empecilho ocorra.

Por tudo que já foi registrado, pode-se reconhecer que as falhas do processo passam por todos os níveis da Siderúrgica X. Esses problemas se iniciam na alta gestão, com a indefinição dos objetivos estratégicos, passando pelo RH, que não comunica satisfatoriamente as finalidades do programa de AD, e pelo gestor, que se furta da obrigação do *feedback*, tendo como resultado ações dos empregados que executam essa atividade apenas para receber sua remuneração variável (bonificados) ou realizam unicamente para cumprir com mais uma incumbência exigida (não bonificados).

Essas inadequações acontecem, portanto, por falha na comunicação, falta de identificação de uma gestão de consequência para os resultados e produtos dessa avaliação, dificuldade de manter as regras do método utilizado ou, mesmo, promoção de um desdobramento de metas estratégicas válido para a empresa e para os empregados.

Para que essas dificuldades sejam sanadas, os entrevistados indicaram ser fundamental que os promotores desta metodologia repensem o modelo atual e determinem um novo processo, pautado em critérios compreensíveis e sólidos, que traduzam os objetivos estratégicos em objetivos individuais. Além disso, é necessário maior empenho da alta gestão na definição e divulgação de seus objetivos e maior dedicação do RH e dos gestores para a “personalização” de metas aplicáveis aos diferentes públicos. Ao mesmo tempo, congreguem áreas que possuem processos comuns, a fim de que, uma vez acreditando no processo, todos os envolvidos se sintam motivados a executarem sua função neste instrumento.

Portanto, que diante de tudo que foi exposto, acredita-se que o processo envolve decisões de todos, sendo que estas devem ser benéficas para o próprio agente e para empresa. Por isso, é

necessário que os promotores conscientizem-se da complexidade da ação e direcionem seus esforços não apenas para a melhoria da metodologia utilizada, mas também para a capacitação de todos os empregados. Tal prática permitirá o envolvimento dos demais, que se sentirão parte do processo, como verdadeiramente o são. Com base nesta perspectiva, é possível descentralizar a responsabilidade quase que exclusiva dos promotores (RH) no alcance dos objetivos propostos por esse instrumento, uma vez que é necessária a participação de todos os envolvidos para um adequado andamento deste processo.

Este trabalho aspirou proporcionar reflexões acerca da complexidade contida na criação e aplicação de uma avaliação de desempenho, a suas principais dificuldades e aos resultados envolvidos.

Diante dos achados e da referida limitação, notou-se que algumas questões não foram abarcadas neste trabalho, sendo sugerida uma agenda de pesquisa. Tais estudos podem ser direcionados para a percepção da alta gestão da empresa quanto à importância da aplicação deste processo, procurando entender melhor o papel deste público para o alcance da efetividade do método, ou para a aplicação de pesquisa quantitativa no mesmo campo para verificar a extensão da percepção dos empregados quanto ao tema. E, por fim, sugere-se a realização de investigações com o mesmo roteiro de entrevista em outros segmentos de mercado, objetivando encontrar semelhanças e divergências nos relatos, de modo a promover comparações, abrindo possibilidades de melhorias para as pessoas nos espaços laborais considerados.

REFERÊNCIAS

- BACKER, M.; JACOBSEN, L. E. **Contabilidade de custos**: um enfoque para administração de empresas. São Paulo: McGraw-Hill, 1973.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BAYOT, P. C. P. avaliação por Competência no Mundo Globalizado. Resumo publicado nos Anais do **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro/RJ, ago.2011.
- BERLINER C.; BRIMSON.J.A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas**: base conceitual CAM-I.N. Ed. São Paulo: T.A. Queiroz. 1992.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **avaliação de desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Motivação nas Organizações**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BERNSTEIN, D. A.; CLARKE-STWART A.; PENNER, L. A., ROY, J.; WICKENS, C. D. **Psychology**. New York: Houghton, Mifflin Company, 2000.
- BERTERO, C. O. Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo. **Revista de Administração de Empresa**. vol.8, n.27, pp.73-95, 1968.
- BEZERRA,F.D.; ANDRADE,M.F.C.; ANDRADE,J.S.; VIEIRA,M.J.; PIMENTEL,D. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. **Rev. Bras. Enferm.**, v.63, p.33-37, 2010.
- BIANCO, M.F.; MARQUES, S.V.D. avaliação de desempenho por Competências em Instituição Pública Federal. **EnGPR**. Brasília, 3 a 5 de Novembro de 2013.
- BOHLANDER, G; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem** [online], v.57, n.5, p. 611-614, 2004.

CARDOSO, M.S. avaliação da influência da Gestão do Desempenho nos Funcionários do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. **Monografia** (Pós-Graduação da Universidade do Estado do Rio Grande do Sul), como requisito para a obtenção do título de especialista em saúde. Porto Alegre. Maio/2005.

CAREGNATO, R.C.A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso Versus Análise de Conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis/RS, Out/Dez, 2006.

CARNEIRO, M.V. avaliação de desempenho de Pessoal em Bibliotecas: uma revisão da literatura. **Ciência Informação**, Brasília, v 14, p. 25-35, jan.jun/1985.

CAVEDON, N.R. **Método Etnográfico**: da etnografia clássica às pesquisas contemporâneas. Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional [recurso eletrônico]: uma abordagem teórico-conceitual. SOUZA, E. M. (org.). Vitória : EDUFES, p. 65-78, 2014.

CORRÊA, H. L. **O “Estado da Arte” da avaliação de Empresas Estatais**. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: FEA, USP, 1986.

DALDEGAN, J.; OLIVEIRA, M.R.C.T.; LAGE, E.L. avaliação de desempenho no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais: Uma Análise do Modelo Atual e dos Desafios para sua Adequação às Premissas do Choque de Gestão. **EnANPAD** – São Paulo/SP - 19 a 23 de setembro de 2009.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DUCATI, E. VILELA, E. S. **A Participação nos Lucros ou Resultados e a avaliação de desempenho** – Artigo Científico, retirado em 06/08/2015, da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Base 2001.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. RUAS, R. L.; FLEURY, M. T. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.

DRUCKER, P. F. **A Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

EDVINSSON, L. Developing Intellectual Capital at Skandia. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, pp. 366-373, 1997.

FAGUNDES, J.A.; FELIU, V.M.R. Tableau de bord vs Balanced Scorecard. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.12, n.1, p.1, jan./abril, 2007.

FARIA, J. H. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004. Três volumes.

FARO, E. S. C. A construção do novo modelo de gestão do desempenho por competências no governo do estado de Minas Gerais: etapas, metodologia e fatores críticos para o sucesso da implementação. In: **III Congresso Consad de Gestão Pública**. Anais... Brasília: Consad, 2010.

FARAH, F. **A ética da avaliação de desempenho**. Dissertação (Mestrado)- Fundação Getúlio Vargas .São Paulo, 2000.

FISCHER, A.; ALBUQUERQUE, L.G. **Delphi RH 2010** – Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. São Paulo: FEA/USP, 2010.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. *The changing basis of performance measurement*. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 16; No. 8; 1996.

GODOI, C.K.; MELLO, R.B.; Silva, A.B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos** 2ed. Editora Saraiva. 2010.

GOODLAND, R. *The Concept of Environmental Sustainability*. **Annual Review of Ecology and Systematics**, v. 26, pp. 1-24, 1995.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, nov./dez., 1998.

HARRINGTON, H.J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

INACIO, M.J.S. **Aprender a aprender no processo de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC): estudo de caso duplo**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Ciências, Universidade de Lisboa. Lisboa. 2009.

Instituto Aço Brasil <http://www.acobrasil.org.br/site/portugues/aco/siderurgia-no-brasil--desenvolvimento.asp> Acesso em: 28/07/2015.

- JARDEWESKI,C.J.F.; JARDEWESKI, G.L.F. **Técnicas e Métodos de avaliação de desempenho**. Editora Intersaberes. Curitiba- PR. 2014.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance Lost**. The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press, 1987.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1 / 2, pp. 71-79, 1992.
- KENNERLEY, M. P.; NEELY, A. D. A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 11, p. 1222-1245. 2002.
- KLEIN,A.Z.; SILVA, L.V.; MACHADO, L.; AZEVEDO.D. **Metodologia de Pesquisa em Administração**: uma abordagem prática. São Paulo. Atlas, 2015.
- KOHN, Alfie. **Punidos pelas Recompensas**: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAVIERI,C. A.; CUNHA, J. A. C.A Utilização da avaliação de desempenho Organizacional em Franquias. **EnANPAD** – São Paulo/SP - 19 a 23 de setembro de 2009.
- LEAL,R.S; BANDEIRA,A.A. avaliação de desempenho enquanto elemento de potencialização da gestão do conhecimento. **EnADI**- II Encontro da Administração da Informação.Recife/PE – 21 a 23 de junho de 2009.
- LEVINSON, H. **Administração pelos objetivos de quem?** In: Liderança e motivação. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- LEVY-LEBOYER, Claude. **avaliação do pessoal na empresa**. Lisboa: Presença, 1991.
- LIMA, R. M. C. A Cidade Autoconstruída, **Tese** (Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ), como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Planejamento Urbano e Regional.2005.
- LIMONGI-FRANÇA,A.C. **Comportamento Organizacional: CONCEITOS E PRÁTICAS**. Editora: Saraiva,2011.
- LIMONGI-FRANÇA,A.C.**Práticas de Recursos Humanos** – PRH: conceitos, ferramentas e procedimento.Editora:Atlas,2007.
- LUCENA, M. D. S. **avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUGOBONI, L. F. SOARES, L. S. CORRÊA, H. L. CHIARETO, J. DIAS, B. G. avaliação de desempenho de Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo: um modelo baseado em indicadores. **EnANPAD** – Rio de Janeiro/RJ - 7 a 11 de setembro de 2013.

MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A.I.B.B. Satisfação e saúde no trabalho- aspectos conceituais e metodológicos. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**. v.6,p.59-78.2003.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26,1990.

MARTINS, R. A. Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1999.

MARTINS, H.H.T.S. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, Mai/Ago. 2004.

MARTINS, T. S.; GUINDANI, R. A.; REIS, J. A. F. dos; CRUZ, J.A.W. Incrementando a estratégia Balanced Scorecard. Editora **INTERSABERES**, Curitiba, 2012.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2002.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCGREGOR, D. *An uneasy look at performance appraisal*. *Harvard Business Review*, 1973.

MCGREGOR, D. Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. In: VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, p. 163-173, 1997.

McSHANE, S.L.; GLIONOW, M.A.V. **Comportamento Organizacional**. Série A. Editora: AMGH. 2013.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC - <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3257> Acesso em: 28/07/2015.

MIRANDA, L.C.; SILVA, J.D.G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTEIRO, A.R.L. **Gestão de Desempenho** – uma análise abrangente. Artigo científico exigido pela Universidade Estácio de Sá – Campus Resende como parte do requisito para conclusão do curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro.2007.

MOREIRA, P.N.; LIMA, M.B.; HIPÓLITO, J.A.M. Efetividade de Modelos de Gestão de Pessoas em Organizações de Terceiro Setor. O caso da implantação da Gestão de Desempenho no Imaflora. In: **EnANPAD, XXXVIII**, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MOURITSEN, J LARSEN, H.T.; BUKH, P.N.; JOHANSEN, M.R. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, vol. 12(2), pp. 221-244, 2001.

OBBERG, W. T. Avaliação de desempenho Relevante. In: VROOM, Victor Harold. Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, N.F. Produção científica brasileira sobre avaliação de pessoal – meta- estudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2014. **Monografia** (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2014.

OSTRENGA, M. R. *et al.* **Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos**. 12. ed. Cap. 12. Rio de Janeiro: Editora Record, 1994.

PAIVA, K.C.M.; COUTO, J.H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG. **RAP - Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro-RJ 42(6):1189-211, nov./dez. 2008.

PELEIAS, I.R. avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica. **Dissertação** (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1992.

PEREIRA, Carlos A. Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenho para gestão econômica. **Dissertação** (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1991.

PIELLUSCH, M.; TASCHNER, G. B. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. **O&S. Organizações & Sociedade**, v. 16, p. 665-686, 2009.

PRADO FILHO, K.; MARTINS, S. A subjetividade como objeto da(s) psicologia(s). **Psicologia e Sociedade**. [online]. 2007, vol.19, n.3, pp.14-19, 2007.

PROCÓPIO, M.C. A Cooperação Espontânea: Relativizando a Importância da Atividade Formal de Gestão no Funcionamento das Organizações. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, primeiro semestre de 2007.

PRIETO, V.C.; PEREIRA, F.L.A.; CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. Fatores Críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. **Gestão & Produção**. V.13, n.1, p.81-92, jan.abr/2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. 4.ed. São Paulo: LTr, 1989.

PONTES, B. R. **avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6 ed. São Paulo: LTr, 1996.

RODRIGUES, W.A.; REIS NETOS, T. GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro. v,48, p.253-273, jan./fev, 2014.

SANTO, A. E. **Estruturando a avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos**. Londrina: Midiografal, 1997.

SANTOS, W S. F. avaliação de desempenho Individual: Análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil. In: **EnANPAD**, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

SANTOS, L.S.; FEUERSCHÜTTE, S.G. A Percepção do Servidor Técnico-Administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina sobre o Processo de avaliação de desempenho. **EnGPR - II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Curitiba/PR – 15 a 17 de novembro de 2009.

SERSON, J. **Curso Básico de Administração do Pessoal**. São Paulo: LTr, 1971.

SHIGUNOV NETO, A. **avaliação de desempenho: As propostas que exigem uma nova postura dos administradores**. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

SILVA, A.C.; SANTOS, S.M. avaliação da formação continuada no Estado do Rio de Janeiro: um estudo de caso. Ensaio: **avaliação e Políticas Públicas em Educação**. v.21 n.79. Rio de Janeiro Abr./Jun/ 2013.

SILVA JUNIOR, A.; SILVA, P.O.M.; FUNCHAL B.; SILVA, A.N. Qualidade de Vida no Trabalho e Níveis Hierárquicos. **Revista Pretexto**. vol.13. n.1. Belo Horizonte- MG. jan.mar./2012.

SILVA JUNIOR, N.A. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**, v.6, n.1, p.47-57, jan./jun. 2001.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 1993.

SOUZA, V.L. **Gestão de desempenho: Julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

STAKE, R.E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Penso, 2011.

TADIN,A.P.; RODRIGUES,J.A. E.;DALSOQUIO,P.GUABIRABA,I;MIRANDA,I.T. P. O conceito de motivação na Teoria das Relações Humanas. **Maringá Management**.v. 2, n. 1,p.40-47, 2005.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VASCONCELOS,S.S. Evolução dos Recursos Humanos: é uma situação real?. **Revista da Ciência da Administração**. v.5, p.1-21.Jan./ Jul. 2012.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3ed. Editora Atlas, 2008.

VIZIOLI, M. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson, 2012.

ZANDONADE,V.; BIANCO,M.F. O trabalho abstrato e a noção de competências: discutindo essa inter-relação no contexto do trabalho industrial.http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302014000300006&script=sci_arttext-nt01 **Organização e Sociedade**. vol.21, n.70, Salvador. Jul/Set. 2014.

ZIMPPECK,B.G. **Administração de Salários**. Rio de Janeiro: Ceplon, 1971.

WOOD Jr,T.;TONELLI,M.L.;COOKE,B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **RAE**, v.51, n.13, p.232-243, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A –
ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados pessoais

- 1- Sexo
 - a. Masculino
 - b. Feminino

- 2- Faixa Etária
 - a. 20 a 25 anos
 - b. 26 a 30 anos
 - c. 31 a 35 anos
 - d. 36 a 40 ano
 - e. 41 a 45 ano
 - f. 46 a 50 ano
 - g. Mais de 51 anos

- 3- Nível de Escolaridade
 - a. Ensino fundamental completo
 - b. Ensino médio incompleto
 - c. Ensino médio completo
 - d. Ensino superior incompleto
 - e. Ensino superior completo
 - f. Pós graduação incompleta
 - g. Pós graduação completa

- 4- Faixa Salarial Mensal Bruta
 - a. R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00
 - b. R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00
 - c. R\$ 8.000,00 a R\$ 11.000,00
 - d. R\$ 11.000,00 a R\$ 13.000,00
 - e. R\$ 13.000,00 a R\$ 16.000,00
 - f. R\$ 16.000,00 a R\$ 19.000,00
 - g. Mais de R\$ 19.000,00

- 5- Cargo
 - a. Analista
 - b. Especialista
 - c. Coordenador
 - d. Gerente
 - e. Gerente Geral
 - f. Outros

Outros: _____

- 6- Tempo no Cargo Atual
- Até 2 anos
 - 2 a 4 anos
 - 4 a 6 anos
 - 6 a 8 anos
 - 8 a 10 anos
 - 10 a 12 anos
 - Mais de 12 anos
- 7- Tempo na Área Atual
- Até 2 anos
 - 2 a 4 anos
 - 4 a 6 anos
 - 6 a 8 anos
 - 8 a 10 anos
 - 10 a 12 anos
 - Mais de 12 anos
- 8- Tempo na Empresa
- Até 2 anos
 - 2 a 4 anos
 - 4 a 6 anos
 - 6 a 8 anos
 - 8 a 10 anos
 - 10 a 12 anos
 - Mais de 12 anos
- 9- Você trabalha no RH?
- Sim
 - Não
- 10- Quantos processos de Avaliação de Desempenho você já participou na empresa?
- 1 processo
 - 2 processos
 - 3 processos
 - 4 processos
 - Mais de 4 processos

Perguntas

- 1- Para você, quais são os objetivos estratégicos da Avaliação de Desempenho praticada na empresa?
- 2- Na sua opinião, quais são os resultados envolvidos nesse processo?
- 3- E quais são as dificuldades, ou maiores problemas encontrados, na criação e aplicação da Avaliação de Desempenho?
- 4- Por que você acredita que eles ocorrem?
- 5- O que você acredita que deve ser feito para enfrentar tais dificuldades no processo?
- 6- Quais melhorias ou ações você proporia para otimizar o processo?