

## **ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE UMA SIDERÚRGICA SOB A ÓTICA DE UMA EQUIPE**

Kelly Bragança Ferreira \_ Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)

Felipe Gouvêa Pena \_ Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)

### **Resumo:**

Diante do cenário competitivo no âmbito global, as empresas buscam formas de capacitação dos funcionários de acordo com os seus objetivos organizacionais, com o intuito de alcançar desempenhos e resultados que agreguem valor. Nesses termos, este estudo teve como objetivo analisar a efetividade do programa de avaliação de desempenho de uma grande siderúrgica sob a ótica de um grupo de funcionários. Para tal, foi utilizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, com um grupo de colaboradores alocados em uma unidade de Minas Gerais, a partir de aplicação de questionários. Muito embora a ferramenta busque mais que resultados financeiros, a avaliação de desempenho tem sido muito associada às progressões salariais e oportunidades de carreira, sendo que os resultados iniciais apontam que a percepção dos funcionários é a de que se trata de uma ferramenta com boas propostas, porém com falhas de execução que podem comprometer a sua credibilidade.

**Palavras-chave:** avaliação de desempenho; efetividade; indústria.

## 1. INTRODUÇÃO

Lacombe e Tonelli (2001) apontam que, com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam formas de se atualizar diariamente para enfrentar os obstáculos da globalização. Para acompanhar tal dinâmica, os gestores precisam reformular as metas estratégicas da organização, considerando que o homem é o agente provedor da nova fórmula e da execução das atividades para alcance dos objetivos. Tomando como base o estudo de Lacombe e Tonelli (2001), percebe-se que a estratégia da empresa está nas mãos dos colaboradores, e estes precisam internalizar os objetivos da organização. Mas o que fazer para mensurar tal contribuição?

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de auxílio à gestão de pessoas por meio da identificação das características dos avaliados. Ela permite o direcionamento eficaz de desenvolvimento dos profissionais, identificação de talentos para programas de valorização, além de acompanhar os resultados apresentados pelos colaboradores comparando com as metas traçadas para cada um (MANTOVANI, 2017). Ao mapear os objetivos individuais, os gestores devem sempre atrelar o esperado de cada indivíduo com as possibilidades de atendimento às expectativas e a representatividade de tal meta nos objetivos da empresa.

Júnior (2016) realizou uma pesquisa onde foi possível identificar que 80% das empresas ainda utilizam a avaliação de desempenho no formato de questionário ou reuniões, sugerindo que tal metodologia se encontra ultrapassada para os novos modelos de gestão. Para o autor, tal dinâmica não facilita o aumento de periodicidade, que, no atual cenário competitivo, pode ser considerado como elemento diferencial para a organização, sendo que, nos moldes ultrapassados, exista uma lacuna entre a avaliação e o *feedback*, retardando o desenvolvimento e cumprimento das estratégias. Destarte, novos moldes de resposta ao desempenho têm ganhado espaço nas empresas inovadoras; no novo modelo os *feedbacks* são disponibilizados na medida em que os eventos acontecem, permitindo tratativas imediatas e o alcance eficaz de metas organizacionais (DIAS, 2017).

A siderurgia é um segmento industrial de transformação físico-química de minérios em ligas metálicas, que, a partir de características particulares e específicas, estão inseridas em praticamente todos os produtos industrializados que são consumidos no mundo. Com papel estratégico no desenvolvimento do Brasil, a siderurgia foi responsável por 50,4% do PIB da indústria, no ano de 2012, e chegou a ocupar a quinta posição em produção de aço mundial em 2016. No cenário atual do país, o segmento recuou cerca de 8,5% na produção comparando-se com o mesmo período do ano anterior, o que provoca uma atenção dos gestores em busca de melhores resultados (INSTITUTO AÇO BRASIL, 2018) respaldados em mecanismos de avaliação.

Isso posto, a pesquisa teve como objetivo analisar a efetividade do programa de avaliação de desempenho de uma grande siderúrgica sob a ótica de um grupo de funcionários. Além dessa breve contextualização, o trabalho conta com uma revisão de literatura, a apresentação dos aspectos metodológicos, da análise dos resultados e das considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão do Desempenho

A gestão de desempenho faz parte do amplo processo de gestão organizacional, estando diretamente ligada com outras áreas estratégicas da empresa, como as metas desenhadas de

acordo com a necessidade da organização, desenvolvimento das rotinas de trabalho e políticas de Recursos Humanos. A gestão de desempenho busca a neutralização de irregularidades, fundamentada na continuidade e sustentabilidade da organização, a partir do direcionamento, capacitação e desenvolvimento das competências individuais e coletivas necessárias para uma melhor performance (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Guimarães, Nader e Ramagem (1998) apontam a existência de correlação entre várias camadas organizacionais bem como o foco do planejamento e da avaliação. No nível estratégico, a busca pela sustentabilidade organizacional, com foco no longo prazo, é direcionada à missão e às diretrizes organizacionais. No nível tático, busca atender as necessidades mais imediatas dos clientes, sendo que, nesta faixa, o planejamento e a avaliação de metas é o objetivo. Já no nível operacional, o planejamento tem foco na relação de equipes, processos individuais, objetivando a produtividade nos campos tecnológicos de produtos e serviços.

Nesse contexto, Godoy *et al.* (2008) pontua que é essencial a análise de três dimensões, para realizar a gestão de desempenho: as expectativas, os recursos e a motivação. Tais dimensões podem ser concebidas através do saber (o que se espera), do poder (as habilidades que se possui) e do querer (a aspiração em realizar). Tais aspectos devem ser analisados pela organização, buscando-se obter o melhor desempenho do funcionário e o alinhamento às metas da empresa.

A gestão de desempenho dos funcionários deve ser efetuada por gestores capacitados, cabendo a eles a sensibilidade para gerenciar os conhecimentos de acordo com as estratégias da empresa, sempre considerando as variáveis do fator humano, com suas emoções, expectativas, adaptabilidades, capacidades técnicas e motivações (GODOY *et al.*, 2008). Para tal, é necessário fazer a mensuração do desempenho dos empregados, sendo utilizada em grande parte das empresas a ferramenta de avaliação de desempenho.

## 2.2 Avaliação de Desempenho

A necessidade de mensurar a performance dos funcionários já é conhecida desde a Administração Clássica, com Taylor, no século XX. Frederick Taylor estudou a atividade dos funcionários a partir da pesquisa de tempos e movimentos, observando questões relacionadas à capacidade produtiva e maximização da eficiência. A partir da Escola das Relações Humanas, a avaliação de desempenho passou a desempenhar um papel mais estratégico, permitindo o auxílio nas tomadas de decisões com relação às pessoas (MATOS; PIRES, 2006).

Segundo Godoy *et al.* (2008), a avaliação de desempenho tem como princípio verificar se o desempenho do funcionário está condizente com as necessidades do cargo, se o trabalho está alinhado às estratégias da empresa, além de comparar resultados das avaliações anteriores. De modo complementar, Brandão e Guimarães (2001) aponta que os modelos de avaliação de desempenho evoluíram passando por muitas técnicas, desde as de mensuração unilaterais, bilaterais até as avaliações multifacetadas. A técnica unilateral é realizada predominantemente pelo chefe imediato, que aponta as fraquezas e forças do subordinado. A avaliação bilateral é feita a partir do diálogo entre o chefe e o subordinado, na qual ambos discutem o desempenho do empregado. Já a avaliação multifacetada é um método mais recente, conhecido como avaliação 360°, a qual sugere a observação por diversos ângulos, incluindo pares e outros atores do trabalho.

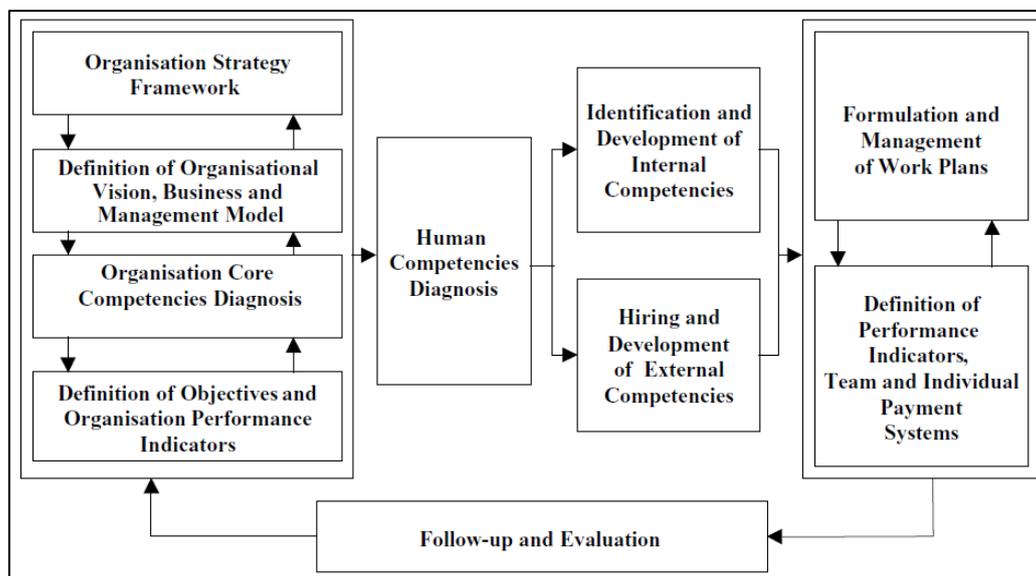
Godoy *et al.* (2008) apontam duas vertentes para a avaliação de desempenho, a vertente técnico/operacional e a vertente de desenvolvimento/aprendizagem, nas quais os focos estão

nos indivíduos e no grupo, respectivamente. O tipo de cultura organizacional da empresa é o que define qual procedimento será utilizado na avaliação, pois a ela estão associados os estilos de liderança, as estratégias, o estilo de administração e o ambiente organizacional.

A finalidade da primeira vertente, segundo Godoy *et al.* (2008), é a comparação entre as pessoas, utilizando a avaliação uniliteral e a autoavaliação. Já o foco da segunda vertente é desenvolver pessoas, utilizando métodos de avaliação multifacetados. Guimarães, Nader e Ramagem (1998) destaca que a avaliação de desempenho, independente da vertente a ser desenvolvida, passa por três partes: o antes, que consiste no planejamento e elaboração da ferramenta; o durante, que é a inspeção efetiva das ações e o após, quando os dados coletados são analisados e utilizados na estratégia da organização e para a tomada de decisão.

O quadro criado por Guimarães, Eduardo e Vargas (2001, p. 250) mostra a integração das fases do modelo de gestão de desempenho a partir do mapeamento das competências necessárias para o alcance das metas organizacionais.

**Figura 1 – Competence based management process**



Fonte: Guimarães, Eduardo e Vargas (2001, p. 250)

O processo de reconhecimento das competências necessárias é iniciado com o conhecimento da organização, a partir de elaboração da estratégia, definição de visão, conhecimentos das competências necessárias e definição dos indicadores de desempenho. A partir daí é que se fazem a análise das competências humanas necessárias, a investigação das competências presentes e ausentes na equipe, e as possibilidades de desenvolvimento de pessoal. Posteriormente, é feita a elaboração dos planos operacionais e das metas individuais e coletivas. O acompanhamento e a avaliação são as últimas etapas de um processo que se reinicia a partir dos resultados obtidos na aplicação da ferramenta, permitindo a retroalimentação do processo (GUIMARÃES; EDUARDO; VARGAS, 2001).

### 2.2.1 Avaliação de desempenho técnico/operacional

A avaliação de desempenho técnico/operacional, segundo Godoy *et al.* (2008), é uma análise da capacidade individual de desempenhar as atividades, de cumprir metas e alcançar resultados, além da análise do potencial de desenvolvimento do indivíduo. Essa avaliação é conhecida como avaliação tradicional, focalizada no desempenho individual, na comparação entre as pessoas que desempenham funções, analisa as responsabilidades do indivíduo no cumprimento de suas responsabilidades, mensura os resultados a partir das metas, além de associar o desempenho de competências a atributos pessoais e comportamentais.

Os autores defendem que esta vertente basta a si mesma, e os resultados devem orientar a atuação das pessoas no ambiente organizacional. Como objetivo, os autores citam: a) mensurar a contribuição do funcionário para a organização; b) identificar o nível de desempenho do funcionário, com relação às exigências do cargo; c) obter informações para redesenhar o perfil dos ocupantes do cargo; d) definir a remuneração e as promoções; e) definir informações para a elaboração de planos de ação em busca de desempenhos mais satisfatórios (GODOY *et al.*, 2008).

### 2.2.2 Avaliação de desempenho direcionada ao desenvolvimento e aprendizagem

A avaliação de desempenho, voltada para o desenvolvimento e aprendizagem, busca, segundo Godoy *et al.* (2008), o aperfeiçoamento das competências existentes nos funcionários, além do estímulo para a construção de outras competências de interesse da organização. Os autores apontam que as competências, habilidades, além da motivação e conhecimento dos colaboradores da empresa, são critérios importantes para a elaboração das metas pessoais e dos planos de progressão dos funcionários. A avaliação neste contexto visa não só à elaboração de metas futuras e do plano de desenvolvimento do colaborador, mas também a sua capacidade de resposta às demandas organizacionais. Sendo assim, a avaliação de desempenho visa ao melhoramento da performance individual, a partir do desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências, alinhado sempre com as estratégias e necessidades da organização.

### 2.3 Remuneração variável, desempenho e estratégia

A remuneração estratégica é um instrumento muito utilizado nas empresas para atrelar o desempenho individual e coletivo a formas de remuneração, melhorando o ambiente organizacional, e trazendo melhores resultados para a organização (MARTINS; VERIANO, 2004). Segundo os autores, grande número de empresas brasileiras utiliza as possibilidades da remuneração variável para elevação da eficiência técnica e redução dos custos de trabalho, porém, por algumas vezes, os funcionários desconhecem os parâmetros utilizados, ou mesmo possuem lacunas passíveis de questionamentos.

Em complemento, Albuquerque e Oliveira (2010) destaca a importância do alinhamento entre as políticas de remuneração, as características do ambiente organizacional e a estratégia da empresa, visando à redução dos impactos e ao êxito do sistema de remuneração variável. Os programas de remuneração variável são considerados ferramentas de gestão com capacidade para otimização da relação entre remuneração e trabalho, melhorando o desenvolvimento pessoal, o ambiente de trabalho e, por consequência, o aumento da produtividade, assim os funcionários agregam valor à organização a partir do cumprimento de metas, inovação e cooperação (MARTINS, 2000).

## 3. METODOLOGIA

A pesquisa foi construída a partir de uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, buscando explicar os vínculos sociais, segundo as particularidades apresentadas pelo grupo estudado (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2011). Seu caráter descritivo busca explicitar aspectos e acontecimentos de discriminação dos sujeitos, e, embora possa ser utilizado como sustentação, não tem a substancialidade de esclarecimento do fato (VERGARA, 2013).

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados a partir do critério de acessibilidade, desconsiderando qualquer análise estatística para definição da dimensão da amostra. Portanto, nesse caso, a realidade é restrita ao grupo estudado (TRIVIÑOS, 1987), o que já permite algumas reflexões e apontamentos. O perfil dos sujeitos respondentes é apresentado no quadro a seguir.

**Quadro 1 – Perfil dos sujeitos**

SUJEITO/IDADE	ESCOLARIDADE	CARGO	TEMPO NA EMPRESA
JOÃO (37 ANOS)	Superior Completo	Especialista de Laminação Sênior	9 anos
JOSÉ (39 ANOS)	Superior Completo	Especialista de Processos e Produtos	2 anos e 2 meses
ANTÔNIO (47 ANOS)	Superior Completo e Pós-Graduação	Gerente Técnico	11 anos
FRANCISCO (34 ANOS)	Superior Completo e Pós-Graduação	Especialista de Processos e Produtos Sênior	2 anos e 4 meses
CARLOS (31 ANOS)	Superior Completo	Engenheiro	6 anos e 6 meses
MARIA (41 ANOS)	Superior Completo e Pós-Graduação	Especialista	17 anos
ANA (42 ANOS)	Superior Completo e Pós-Graduação	Especialista de Processos e Produtos Sênior	17 anos
MÁRIO (37 ANOS)	Superior Completo e Pós-Graduação	Especialista de Produtos	6 anos
PEDRO (43 ANOS)	Superior Completo	Especialista	5 anos

Fonte: Dados do estudo

A coleta dos dados deu-se a partir de um questionário, impresso, disponibilizado para o grupo de funcionários de uma grande siderúrgica de Minas Gerais no período de 07/06/2018 a 14/06/2018, visando ao público de Especialistas, Engenheiros e Gerentes de Processos. Baseando-se em um grupo de questões, buscou-se identificar as percepções dos respondentes com relação à efetividade da avaliação de desempenho na empresa em que trabalham.

A pesquisa também contou com um teste de evocação de palavras, apresentado a partir da seguinte questão: ao ler e/ou escutar a expressão “AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO”, quais são as quatro primeiras palavras que vêm à sua cabeça?. Segundo Vergara (2005), o teste

de evocação de palavras tem referências na teoria de representações sociais, sendo utilizado em pesquisas nas áreas de saúde, educação, administração e psicologia social, além de outras. Ele objetiva, através da associação imediata e espontânea, a representação de sentidos e significados.

Por fim, os dados foram apurados por meio de análise de conteúdo, que, segundo Caregnato e Mutti (2006), consiste em técnica que busca relatar e clarificar a compreensão de um dado texto, permitindo o entendimento de seu contexto social. A análise de conteúdo pode ser efetuada de duas formas, a partir da dedução de frequência, quando se analisam o número de vezes em que determinado termo se repete no texto e as categorias nas quais o texto é classificado de acordo com a familiaridade dos termos apresentados (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Para esse estudo, optou-se pelo uso das categorias, sendo elas: efetividade, critérios, desafios, meritocracia e *feedback*. As mesmas foram definidas a partir dos dados auferidos na pesquisa de campo.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Teste de Evocação de Palavras

Apresenta-se o resultado do teste:

Quadro 2 – Teste de Evocação de Palavras

SUJEITO	PALAVRA 1	PALAVRA 2	PALAVRA 3	PALAVRA 4
João (37 Anos)	Reconhecimento	Comparação	Resultado	Oportunidade
José (39 Anos)	Desempenho	<i>Feedback</i>	Remuneração	Reconhecimento
Antônio (47 Anos)	Desempenho	Remuneração	Empregabilidade	Promoção
Francisco (34 Anos)	Oportunidade	Evolução	Remuneração	Crítica
Carlos (31 Anos)	<i>Feedback</i>	Reconhecimento	Desempenho	Remuneração
Maria (41 Anos)	Resultado	Evolução	Acompanhamento	Diferenciação
Ana (42 Anos)	Remuneração	Reconhecimento	Aprendizado	Metas
Mário (37 Anos)	Reconhecimento	Meritocracia	Remuneração	Indicadores
Pedro (43 Anos)	Avaliação	Autoconhecimento	Promoção	Remuneração

Fonte: Dados do estudo

Analisando os dados, é possível identificar que, para os sujeitos, a Avaliação de Desempenho está diretamente ligada às formas de disponibilização de proventos, gratificações

e bonificações na empresa. As palavras remuneração, promoção e garantia de estabilidade do emprego aparecem nos quadros sete e cinco, e uma vez, respectivamente, sendo a família de termos que se repete com maior frequência. Em conjunto com as formas de dispêndio de recursos, percebe-se que o reconhecimento e a meritocracia também possuem uma frequência considerável, sendo a segunda família de termos mais lembrada, com incidência de cinco e uma vez durante a indicação de palavras.

Os grupos de palavras que fazem referência ao crescimento, alcance de metas e apontamento de resultados obtiveram cinco indicações cada, sendo que o aprendizado foi citado uma vez, e evolução e oportunidade foram palavras apontadas duas vezes para o primeiro grupo. Acompanhamento e avaliação foram palavras que apareceram apenas uma vez, e o desempenho foi indicado três vezes durante os testes. Tais termos podem ser agrupados na segunda classificação anteriormente indicada.

O terceiro grupo refere-se à devolutiva das percepções identificadas durante a avaliação de desempenho, sendo lembradas as palavras *feedback*, resultados e autoconhecimento, termos com incidência de duas, duas e uma vez respectivamente. Por fim, os termos que remetem à particularização do indivíduo também foram apontados, sendo as palavras, comparação, diferenciação e crítica identificadas no teste uma única vez.

A partir das respostas apresentadas, é possível concluir que a empresa utiliza a ferramenta para as políticas de carreira e remuneração e treinamento e desenvolvimento dos funcionários, sendo critérios para mensuração metas e indicadores de desempenho, identificados na avaliação. Ao que indica o teste, os dados após análise são devolvidos aos empregados em forma de *feedback*, permitindo uma autocrítica em busca de melhores resultados e progressão de carreira. Diante dos dados, conclui-se que, para a empresa, a avaliação de desempenho é fundamental na gestão de pessoas, trazendo informações para o aperfeiçoamento pessoal e melhoria de resultados.

## 4.2 Questões dissertativas

As perguntas do questionário foram categorizadas de acordo com o assunto por elas abordado, conforme são apresentadas a seguir:

### 4.2.1 Efetividade

Sobre a efetividade da Avaliação de desempenho, foi perguntado aos funcionários se eles consideram a avaliação de desempenho efetiva na organização em que trabalham, e os resultados estão apresentados a seguir.

João, Francisco, Maria, Ana e Pedro acreditam na efetividade da Avaliação de desempenho na organização em que trabalham. O primeiro sujeito acredita que a partir da ferramenta seja possível conhecer pontos de melhoria pessoal e agir para melhorá-los até a próxima avaliação. Francisco explana que a partir da avaliação seja possível mapear as lacunas de conhecimento e propor ações de desenvolvimento. Maria e Ana veem-na como uma forma de diferenciação da equipe, uma vez que, na avaliação de desempenho, os resultados são analisados de forma individual, permitindo se destacar além da equipe, porém, Ana posiciona que, entre o discurso e a prática, ainda existem falhas graves na interpretação e execução da ferramenta.

Antônio acredita que ela só será efetiva quando for utilizada como ferramenta para melhoria de pontos fracos e estímulo aos pontos fortes do avaliado. José assim como Carlos e

Mario não consideram a avaliação de desempenho efetiva; para José, a empresa ajusta a ferramenta para reduzir a participação nos lucros e resultados, não avaliando corretamente o funcionário. Carlos, por sua vez, considera que os itens avaliados não são bem definidos e não há ações de acompanhamento das tarefas no cotidiano do funcionário. Já Mario não consegue visualizar clareza nas regras e no bom planejamento de acompanhamento e desdobramento das metas.

Considerando as percepções dos funcionários, é possível compreender que a avaliação de desempenho na empresa não expõe as metas de forma clara para os funcionários, o que acaba por gerar desconfortos com relação à efetividade. Muitos funcionários não consideram os parâmetros de mensuração de desempenho claros, fazendo com que a ferramenta não seja validada pelos avaliados. Alguns funcionários compreendem os objetivos da ferramenta, acreditando em sua efetividade, porém, ainda assim, sentem falta de maior clareza em relação aos objetivos traçados individualmente. Um destaque com relação à efetividade é a crítica de um funcionário quanto à relação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados na avaliação de desempenho. A sensação de perda de um benefício está diretamente atrelada à falta de exposição dos métodos de avaliação, causando a impressão de “desfalque” em um direito do funcionário.

#### 4.2.2 Critérios

Sobre os critérios da avaliação de desempenho, buscou-se duplamente identificar quais os critérios utilizados pela organização, sob o ponto de vista do grupo de funcionários analisado, e saber se para eles estes critérios podem ser considerados justos.

João pontuou como principais critérios justos: abertura, liderança, colaboração, resultado, simplicidade e responsabilidade uma vez que a empresa tem bem definido o que se espera dos funcionários e informa tal expectativa aos mesmos. Para José, os critérios da avaliação de desempenho são o comprometimento e as competências, sendo que, em sua percepção, a empresa considera que, quanto maior são as competências, maior será seu desempenho. Já Antônio coloca como principais critérios o alcance de resultados, a adequação de comportamentos de acordo com a função desempenhada, o comprometimento e o sentimento de dono; segundo ele, são critérios justos principalmente por serem avaliados por um comitê, e não só pelo chefe imediato. Francisco aponta que as entregas das metas e o comportamento são os principais critérios avaliados, acreditando ser justos, porém, susceptíveis a falhas principalmente do ponto de vista da mensuração de resultados de funcionários que possuem dificuldade de comunicação e exposição.

Carlos vê, como critério principal adotado pela empresa, a entrega das atividades, considerando qualidade e prazo para mensuração. Para ele, o critério é justo pois é previamente acordado entre as partes, mas acredita que o acompanhamento sistemático de resultados e ações são pontos de melhoria. Na percepção de Maria, os indicadores utilizados na melhoria dos processos são critérios de avaliação de desempenho. Para ela, o funcionamento de tal critério deve-se à necessidade de um acompanhamento mensal de indicadores até que os resultados apareçam. Para outra avaliada, Ana, os critérios ainda são divididos em esperados e praticados, abarcando a expectativa de uma avaliação baseada nas competências valorizadas pela empresa, e, na prática, são consideradas impressões pessoais, sendo muitas vezes trazidas por pessoas que não possuem convivência suficiente para avaliar o indivíduo. Mário, por sua vez, considera que os critérios são definidos de acordo com cada cargo ocupado alinhados às diretrizes da

empresa. Ele os avalia como justos pois, algumas vezes, os indicadores adotados para um colaborador precisam ser diferentes dos indicadores aplicados a outro colaborador de acordo com sua área de atuação, evitando, assim, a contaminação do resultado final. Do ponto de vista de Pedro, o critério que a empresa deve utilizar são os resultados alcançados nos projetos adotados, vendo como justa tal forma de avaliação.

Quando é solicitado ao respondente citar os critérios de avaliação da empresa, percebe-se que eles não são bem explicitados aos funcionários, haja vista a diversidade das respostas. Apesar da distinção das respostas, a percepção de que o desempenho está atrelado aos indicadores é praticamente uma unanimidade; além disso é importante salientar que foram pontuadas a diversidade das equipes e a necessidade de os avaliadores possuírem maior interface com o avaliado, o que, para eles, consiste em impedimentos para a realização de uma boa avaliação de desempenho. Contudo, em contrapartida, existem funcionários que acreditam que o fato de ser avaliado por diferentes pessoas traz isonomia ao processo.

Tamanho distinção de respostas faz com que seja possível concluir que os métodos de avaliação não são suficientemente claros para os funcionários, o que pode contribuir para a não eficácia da ferramenta por falta de informação dos usuários. Todavia, é importante notar o entendimento de que os comportamentos influenciarão o resultado da avaliação.

#### 4.2.3 Desafios

O terceiro questionamento feito aos sujeitos buscou entender quais os principais desafios encontrados durante a avaliação de desempenho em suas percepções.

Os funcionários analisados apontaram muitas dificuldades encontradas durante a utilização da ferramenta de avaliação de desempenho. Para João, a principal dificuldade é o entendimento de suas lacunas e o planejamento do que pode ser feito para reduzi-las. José já considera um grande desafio mostrar à equipe que a avaliação foi a mais justa possível, baseando-se nas metas traçadas para ele naquele período. Essa também é a percepção de Maria que vê como dificuldade a correta mensuração dos resultados apresentados pela ferramenta. Francisco aponta como desafio reconhecer em si mesmo os pontos fracos e fortes apontados na avaliação, além da dificuldade de estabelecer laços de confiança com os gestores, uma vez que a rotatividade dos mesmos na empresa é grande.

Carlos, por sua vez, considera um grande desafio mensurar o desempenho em algumas atividades, pois pode haver um favorecimento ou prejuízo de acordo com a relação pessoal dos envolvidos. Ana respondeu que o principal desafio é a análise de um comportamento norteador das avaliações, enquanto Mário vê o planejamento e acompanhamento das atividades relacionadas aos indicadores da avaliação, pois, havendo um bom planejamento, é possível destinar as metas à pessoa correta e definir indicadores possíveis de serem alcançados. Igualmente, tal é a consideração de Antônio, que destaca o desafio de manter a transparência, verdade e meritocracia para uma boa avaliação de desempenho, sugerindo que somente quem está na rotina do funcionário tem a capacidade de avaliá-lo. Já Pedro vê como desafio o tempo disponível para a execução das tarefas avaliadas, além de mão de obra disponível para a avaliação coletiva.

São muitos os desafios apontados pelos sujeitos, mas a dificuldade de mensuração dos desempenhos pessoais é salientada de modo especial, sendo que tal desafio contribui para que a avaliação possua lacunas não tratadas pelos gestores, mas que, se fossem bem observadas, poderiam trazer maior isonomia e credibilidade. É importante ressaltar as dificuldades de

autocrítica ponderada por alguns sujeitos; esse senso é o garantidor da constante evolução pessoal, que permite a evolução continuada da empresa como um todo.

Ademais qualquer tratativa com o objetivo de trazer melhorias no rendimento e conhecimento dos funcionários só terá eficácia se os envolvidos acreditarem nas propostas apresentadas e na possibilidade de alcance das metas desenhadas por eles. Isso trará maior confiabilidade na ferramenta, nos avaliadores, maior compreensão e segurança dos funcionários.

#### 4.2.4 Meritocracia

A quarta pergunta buscou entender a percepção acerca da possibilidade de que o desenvolvimento profissional dos funcionários seja meritocrático de acordo com os resultados da avaliação de desempenho.

João, Antônio e Francisco consideram que a empresa utiliza a avaliação de desempenho para dar maiores possibilidades de crescimento às pessoas que obtiveram melhores resultados, sendo feitos planos de ação para fortalecer os pontos fracos e valorizar os que já são fortes para evitar a decadência futura e permitindo que a empresa utilize os resultados apresentados na avaliação para buscar um direcionamento profissional dos funcionários dentro da organização. Neste quesito, José acredita que a empresa não utiliza de meritocracia, sendo, muitas vezes, promoções vindas por indicação. Já Mário vê uma falta de clareza nos parâmetros utilizados, principalmente por estarem tão relacionado à remuneração.

Carlos acredita que a avaliação de desempenho é utilizada mais para avaliar questões financeiras como aumentos salariais e participação nos lucros, do que para o desenvolvimento profissional individual, assim como Maria que acredita na meritocracia do processo, uma vez que os funcionários recebem treinamentos de acordo com seus desempenhos. Ana também concorda com tal ponto de vista e ainda pondera que, apesar das falhas que acredita ter a ferramenta, ela permite um norteamento quanto às evoluções da carreira, da mesma maneira que Pedro considera a avaliação benéfico no direcionamento das linhas de desenvolvimento.

Diante das opiniões apresentadas pelos funcionários, é perceptível que a empresa utiliza a ferramenta de avaliação de desempenho para auxiliar no direcionamento de treinamentos e desenvolvimentos de carreira. Tal característica é bem aceita pela maioria dos funcionários, mesmo havendo aqueles que acreditam que o instrumento é utilizado apenas para promoção salarial, não tendo confiança nos parâmetros de mensuração ou considerando os critérios pouco explicativos.

Ao considerar o fato da insegurança relacionada às regras, e relacionando ao fator de a remuneração estar diretamente ligada à progressão salarial, é possível considerar que a insatisfação do funcionário está ligada à disponibilização do melhor desempenho possível para aquele momento, mas que o esforço despendido não atende as necessidades estratégicas da empresa, sendo possível que essa lacuna seja o obstáculo para melhores resultados e maior satisfação individual.

#### 4.2.5 Feedback

A última pergunta está relacionada à devolutiva da avaliação de desempenho, buscando-se informações de como é feita e qual a efetividade do processo de acordo com a percepção dos sujeitos.

Todos os funcionários falaram que o *feedback* é feito pelo gestor imediato, sendo considerado efetivo pela maioria, com algumas ressalvas apontadas. João e Carlos colocaram que a devolutiva é feita a partir da construção de um plano de desenvolvimento junto ao gestor, sendo por ele avaliada como efetiva, pois visa à minimização das lacunas. José não o considera efetivo, apontando que o *feedback* é dado pelo gerente, sendo que ele faz as devolutivas para os funcionários em momentos diferentes dentro da mesma equipe, chegando em um tempo diferente a cada um. Antônio expõe que o processo é feito face a face, sendo a efetividade dependente da forma de exposição, do perfil do gestor e da capacidade de assimilação de críticas do avaliado. Maria compartilha tal percepção e acrescenta que uma conversa “olho no olho” permite uma melhor transmissão de entendimentos e pontos a melhorar. Francisco também menciona que a efetividade vai além da percepção do gestor, e a avaliação de desempenho utilizada na empresa traz a devolutiva de diferentes funcionários e níveis hierárquicos.

Ana e Mário consideram que a devolutiva é feita na época errada, sendo a periodicidade insuficiente; para eles, a mesma deveria ser feita em no mínimo duas etapas, permitindo ajustes ao longo do ciclo, ao invés de anualmente, atrelada aos reajustes salariais. Pedro descreve que a reunião de *feedback* é feita com o gestor e salienta que é necessária uma preparação para ela, para evitar, assim, conflitos. De toda forma, ele a considera efetiva, sendo repassada ao avaliado 100% da avaliação.

Por último, acerca da questão sobre as formas de retorno da avaliação de desempenho, foram unânimes as respostas que apontam ser o gestor imediato a figura responsável por fazer a devolutiva. Aparentemente é dele a principal responsabilidade de buscar configurações para o mapeamento do plano de progressão de carreira do funcionário que, segundo relato, é feito por meio de uma conversa crítica. Os sujeitos consideram um fator importante nesse processo a capacidade de assimilação de críticas pelo avaliado, e a forma com que a informação chega e é processada influencia diretamente o alcance das metas.

Essa metodologia é validada pelos funcionários, porém eles trazem algumas considerações sistemáticas. Foi identificado que os funcionários sentem falta de um maior acompanhamento dos desdobramentos das metas, e, em algumas situações, o trabalhador fala do longo espaço de tempo entre a avaliação e o recebimento do *feedback*. Tal período de espera faz com que transpareça ao funcionário que o gestor não trata com a devida importância tal etapa da avaliação, podendo até mesmo trazer uma redução de credibilidade da ferramenta.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os conceitos apresentados, a avaliação de desempenho apresenta papel estratégico para o gerenciamento de pessoas nas empresas contemporâneas que a utilizam. Diante do atual cenário, com a competitividade cada dia mais presente no mundo globalizado, o estudo buscou identificar qual a percepção dos funcionários de uma indústria siderúrgica sobre a efetividade da avaliação de desempenho.

O formato da avaliação de desempenho na siderúrgica estudada, na visão do grupo de funcionários, não se mostra efetiva quando se considera o cenário geral, pois os processos, apesar de parecem bem planejados, segundo os sujeitos, são mal executados, identificando assim um descontentamento do grupo. A principal queixa apresentada pelos funcionários se dá pela falta de clareza das metas e parâmetro de mensuração, alimentando a sensação de dano financeiro, uma vez que os resultados da avaliação são diretamente ligados ao sistema de remuneração da empresa.

Dentre as lacunas pontuadas, os funcionários apontam a problemática do tempo de resposta com relação à avaliação de desempenho, o que pode remeter a alguma falta de preparo dos gestores no processo de resposta aos subordinados. Outra questão é a dificuldade do sujeito em compreender o *feedback*, o que acaba por demonstrar uma dificuldade de autocrítica pelo mesmo. Todavia, apesar de todas as ponderações apresentadas, é perceptível que a maioria dos analisados consideram meritocrática a avaliação de desempenho, sendo os maiores incentivos disponibilizados aos que melhor se adequaram às situações propostas no diagnóstico da última avaliação de desempenho. Essa percepção permite o incentivo ao desenvolvimento pessoal, direcionados pelos objetivos da empresa apontados pela ferramenta.

O presente estudo vem acrescentar, às pesquisas existentes, as percepções de alguns sujeitos sobre avaliação de desempenho, podendo ser utilizadas na constante evolução da ferramenta, a partir da elaboração de técnicas mais modernas e eficazes. Para a realização do estudo, foram encontradas dificuldades relacionadas à acessibilidade à empresa e disponibilidade dos empregados para com a pesquisa, além do reduzido tempo dos funcionários para contribuir com a pesquisa, uma vez que se encontravam em seus ambientes de trabalho.

Por fim, como agenda de pesquisa, sugere-se: a) estudo aprofundado da relação entre a avaliação de desempenho e remuneração estratégica na indústria siderúrgica; b) estudo dos contratos psicológicos firmados durante o processo de avaliação de desempenho; c) uma pesquisa sobre os novos formatos e tendências da ferramenta de avaliação de desempenho; d) estudo quantitativo da pesquisa para comparação dos resultados obtidos em um maior universo de sujeitos; e e) a elaboração de pesquisa na mesma linha em outros setores para comparação de resultados de acordo com o segmento das empresas estudadas.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **REGE - Revista de Gestão**, v. 8, n. 4, p. 13-25, 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

CARVALHO, Maria do Socorro M.V. de. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 70 a 77, abr. 1995.

DIAS, A. **O fim das avaliações**. Revista Exame, 18 abr. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/o-fim-das-avaliacoes/>>. Acesso em 05 de nov. 2018

GODOY, A. S. *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GUIMARÃES, T. A.; EDUARDO, J.; VARGAS, M. R. M. *Forecasting core competencies in an R&D environment*. **R&D Management**, v. 31, p. 3, 2001.

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

INSTITUTO AÇO BRASIL. Disponível em: <<http://www.acobrasil.org.br/site2015/index.asp>>. Acesso em 15 jul. 2018.

JUNIOR, J. R. S. S. **As avaliações de desempenho sob o ponto de vista dos colaboradores**. Harvard Business Review, 06 out. 2016. Disponível em: <<https://hbrbr.uol.com.br/as-avaliacoes-de-desempenho-sob-o-ponto-de-vista-dos-colaboradores/>>. Acesso em 15 jul. 2018.

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

MARTINS, S. S. Participação nos lucros ou resultados: oportunidade ou desafio para o movimento sindical?. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 47-65, 2000.

MARTINS, S. S.; VERIANO, C. E. A remuneração flexível como componente da gestão de salários. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. especial, p. 22-33, 2004.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 3, 2006.

MANTOVANI, F. **Avaliação de desempenho como melhoria para o crescimento**. Revista Exame, 10 mar. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/sua-carreira-sua-gestao/avaliacao-de-desempenho-como-melhoria-para-o-crescimento/>>. Acesso em 05 de nov. 2018

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C.; **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013