

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**Análise da efetividade do programa de avaliação de desempenho de uma siderúrgica sob
a ótica de uma equipe**

KELLY BRAGANÇA FERREIRA

MARIANA

2018

KELLY BRAGANÇA FERREIRA

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

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito à obtenção do título de Graduada em Administração.

Orientador: Prof. Me. Felipe Gouvêa Pena

MARIANA

2018

F383a Ferreira, Kelly Bragança.
Análise da efetividade do programa de avaliação de uma empresa de desempenho de uma siderúrgica sob a ótica de uma equipe [manuscrito] / Kelly Bragança Ferreira. - 2018.

27f.: il.: tabs.

Orientador: Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Avaliação de desempenho - Teses. 2. Siderurgia - Teses. 3. Gestão de pessoas - Teses. I. Pena, Felipe Gouvêa. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.96

Catálogo: ficha@sisbin.ufop.br

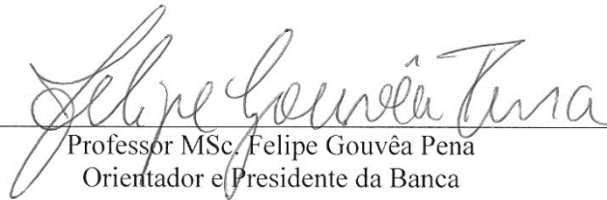
FICHA DE APROVAÇÃO

KELLY BRAGANÇA FERREIRA

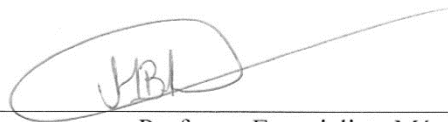
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena

COMISSÃO EXAMINADORA



Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena
Orientador e Presidente da Banca



Professor Especialista Márcio Batista Bomfim
Membro Avaliador



Professora Bacharela Jade Antunes Simões
Membro Avaliador

Mariana, 12 de julho de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida;

À minha família pelo apoio, especialmente mãe pelas palavras ditas nas horas certas;

Ao Márcio, pelo companheirismo e amor, entendendo minhas ausências;

Ao Felipe, pelas orientações e palavras;

Aos sujeitos da pesquisa, pela disponibilidade e ajuda;

E aos amigos que a UFOP me deu pelo incentivo constante.

RESUMO

Diante do cenário competitivo no âmbito global, as empresas buscam formas de capacitação dos funcionários de acordo com os objetivos organizacionais da empresa, pretendendo alcançar um desempenho diferenciado dos mesmos. Esse estudo tem como objetivo analisar a efetividade do programa de avaliação de desempenho de uma siderúrgica sob a ótica de um grupo de funcionários. Para tal, foi utilizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, com um grupo de funcionários de uma unidade de uma siderúrgica 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 de uma ferramenta com boas propostas, porém com falhas de execução, que podem comprometer a credibilidade da mesma.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; siderúrgica; gestão de pessoas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1. GESTÃO DE DESEMPENHO	8
2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
2.2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TÉCNICO/OPERACIONAL.....	11
2.2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DIRECIONADA AO DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM.....	11
2.3. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL, DESEMPENHO E ESTRATÉGIA.	12
3. METODOLOGIA.....	12
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	14
4.1. TESTE DE ÉVOCAÇÃO DE PALAVRAS	14
4.2. QUESTÕES DISSERTATIVAS	16
4.2.1. EFETIVIDADE.....	16
4.2.2. CRITÉRIOS	17
4.2.3. DESAFIOS	18
4.2.4. MERITOCRACIA	19
4.2.5. FEEDBACK.....	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS	23
ANEXO*.....	27

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 mercado os gestores precisam reformular as metas estratégicas da organização considerando que o agente provedor da nova fórmula e da execução das atividades para alcance dos objetivos é o homem. Considerando os pontos ressaltados por Lacombe e Tonelli (2001) e Carvalho (1995) 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 as metas 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, o que é possível a partir da Avaliação de Desempenho.

Junior (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 novas formas de gestão. Para o autor tal molde 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 alcance das estratégias. Novos moldes de resposta ao desempenho têm ganhado as empresas inovadoras, no novo modelo os feedbacks são disponibilizados na medida em que os eventos acontecem, permitindo tratativas imediatas e 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 é consumido no mundo. Com papel estratégico no desenvolvimento do Brasil, a siderurgia foi responsável 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

ao mesmo período do ano passado, o que provoca uma atenção dos gestores em busca de melhores resultados (INSTITUTO AÇO BRASIL, 2018).

Nesses termos a pesquisa teve como objetivo analisar a efetividade¹ do programa de avaliação de desempenho de uma siderúrgica sob a ótica de um grupo de funcionários. Para tanto o trabalho foi dividido em cinco partes: a breve contextualização aqui apresentada; a revisão da literatura; os aspectos metodológicos; análise dos resultados e as considerações finais

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão de Desempenho

A gestão de desempenho faz parte do amplo processo de gestão organizacional, estando diretamente ligado 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, fundamentando na continuidade e sustentabilidade da organização, a partir do direcionamento, capacitação e desenvolvimento das competências individuais e coletivas necessárias para uma melhor performance da organização (BRANDÃO, 2001).

Guimarães *et al.* (1998) apontam a existência de correlação entre várias camadas organizacionais bem como o foco do planejamento e avaliação. No nível estratégico a busca pela sustentabilidade organizacional, com foco no longo prazo, é direcionada a 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/individual o planejamento tem foco na relação de equipes, processos individuais, objetivando a produtividade nos campos tecnológicos de produtos e serviços.

Godoy *et al.* (2008) aponta que para tal, 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), estes aspectos devem ser analisados pela organização, buscando-se obter o melhor desempenho do funcionário, alinhado as metas da empresa.

¹ Define-se Efetividade como: “Caráter ou qualidade que a realidade possui diante daquilo que é apenas imaginado, desejado ou possível.” (MICHAELIS, 2018).

A gestão de desempenho dos funcionários deve ser efetuada por gestores, cabendo a eles a sensibilidade para gerenciar os conhecimentos de acordo com as estratégias da empresa sempre considerando o fator humano, com suas emoções, expectativas adaptabilidades, capacidades técnicas, motivações entre outras variáveis. (GODOY *et al.*, 2008). Para tal é necessário fazer a mensuração do desempenho dos empregados, sendo empregada 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 que estudou a atividade dos funcionários a partir do tempo e dos movimentos dos operários de uma fábrica afim de obter a máxima eficiência produtiva. A partir da Escola das Relações Humanas, a avaliação de desempenho passou a desempenhar um papel mais estratégico nas empresas, permitindo o auxílio nas tomadas de decisões com relação às pessoas. Além da influência de todas as outras escolas e teorias da administração (MATOS; PIRES, 2006).

Segundo Godoy *et al.* (2008) a avaliação de desempenho tem como princípios verificar se o desempenho do funcionário está condizente às necessidades do cargo, se o trabalho está alinhado às estratégias da empresa além da comparação de resultados das avaliações anteriores.

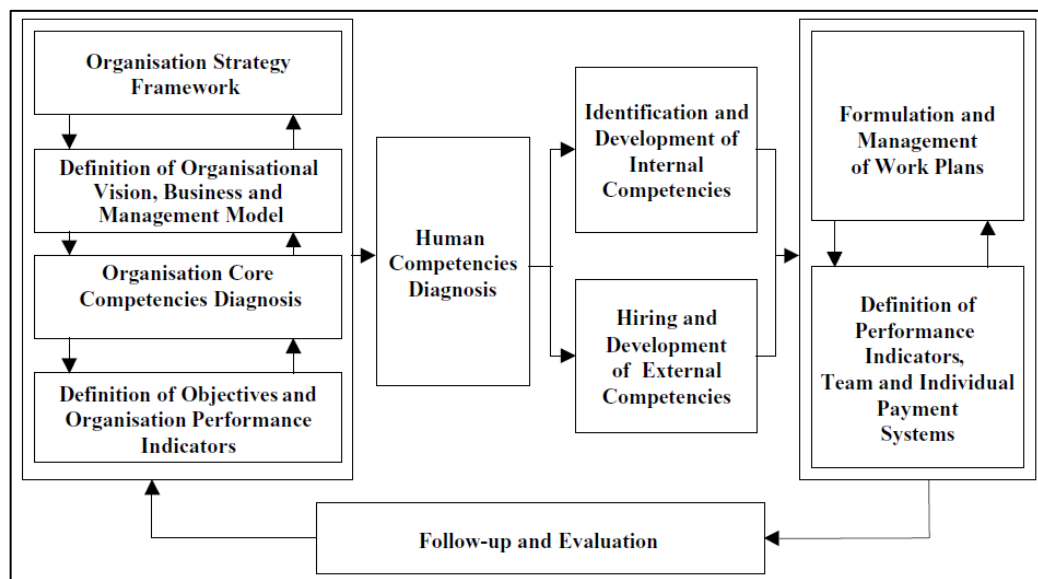
Brandão (2001) aponta que os modelos de avaliação de desempenho evoluíram passando por muitas técnicas, desde as técnicas de mensuração unilaterais, bilaterais até as avaliações multifacetadas. Na técnica unilateral, é realizada predominantemente pelo chefe imediato, que aponta as fraquezas e forçar do subordinado. A avaliação bilateral é feita a partir do diálogo entre o chefe e o subordinado onde ambos discutem o desempenho do empregado. Já a avaliação multifacetada, é um método mais recente, conhecido como avaliação 360°, ela sugere que a realização por diversos ângulos, onde além dos chefes e o próprio avaliado, é realizada por fornecedores, clientes, subordinados e demais stakeholders.

Já Godoy *et al.* (2008) apontam duas vertentes para a avaliação de desempenho a vertente técnico/operacional e a vertente de desenvolvimento/aprendizagem, onde os focos são em indivíduos e no grupo respectivamente. O tipo de cultura organizacional da empresa é o que define qual o procedimento será utilizado na avaliação, pois a ela está associada 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 unilateral e a autoavaliação. Enquanto para a segunda vertente é desenvolver pessoas, utilizando métodos de avaliação multifacetados. Guimarães *et al.* (1998) destaca a importância da avaliação de desempenho, independente da vertente ser desenvolvida em três partes: o antes, que consiste no planejamento e elaboração da ferramenta; o durante, que é inspeção da efetiva avaliação e o após, onde os dados coletados são analisados e utilizados na estratégia da organização.

O quadro criado por Guimarães *et al.* (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 *et al.* (2001 p.250)

Segundo o autor o processo de reconhecimento das competências necessárias é iniciado com o conhecimento da organização, a partir da elaboração da estratégia, definição de visão, conhecimentos das competências necessárias e a definição dos indicadores de desempenho. A partir daí é que se faz a análise das competências humanas necessárias e a investigação competências presentes na equipe e as possibilidades de desenvolvimento de pessoal e possíveis recrutamentos de competências não disponíveis internamente. Posteriormente é feito a elaboração dos planos operacionais e das metas individuais e coletivas. O acompanhamento e a avaliação são as últimas etapas de um processo que reinicia a partir dos resultados obtidos

na aplicação da ferramenta, permitindo a retroalimentação do processo (GUIMARÃES *et al.* 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, ao cumprimento de metas e ao alcance de resultados, além do potencial desenvolvido pelo 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 e atributos pessoais e comportamentais.

Os autores defendem que esta vertente basta a si mesma, e os resultados deve 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 reação 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 planos de progressão do funcionário.

Godoy *et al.* (2008) fala que a avaliação de desempenho neste contexto visa não só a elaboração de metas futuras, como plano de desenvolvimento do funcionário, mas também sua resposta para a organização pelos estímulos dados no passado. Sendo assim a avaliação de desempenho visa melhoramento do desempenho 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 e VERIANO, 2004). Segundo os autores um grande número de empresas brasileiras utilizam das 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 os mesmos possuem lacunas passíveis de questionamentos.

Albuquerque, (2010), destaca a importância do alinhamento entre as políticas de remuneração, características do ambiente organizacional e a estratégia da empresa, visando a redução dos impactos e o 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 a 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, a partir das particularidades apresentadas pelo grupo estudado (SILVA, 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, onde foi desconsiderado qualquer análise estatística para definição da dimensão da amostra, portanto, nesse caso, a realidade é restrita apenas para o grupo estudado (TRIVIÑOS, 1987). 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 questionário (anexo), impresso, disponibilizados para um grupo de funcionários de uma grande siderúrgica de Minas Gerais no período de 07/06/2018 a 14/06/2018, visando o público de Especialistas, Engenheiros e Gerentes de Processos, onde a partir de cinco perguntas dissertativas buscou-se identificar as percepções dos respondentes com relação a 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 nas representações sociais, sendo utilizado em pesquisas nas áreas de saúde, educação, administração e psicologia social, além de outras. Buscando através da associação imediata, e espontaneidade a identificação de objetos da pesquisa não identificados na restante da mesma. É feito a análise de dados combinada no contexto coletivo, exigindo do pesquisador uma proximidade com o tema apurado (VERGARA, 2005).

Por fim, os dados foram apurados por meio de análise de conteúdo, que segundo Caregnato, (2006), consiste em técnica que busca relatar e clarificar a compreensão de um dado texto,

permitindo de forma objetiva a conclusão dos mesmos, a partir de seu contexto social. A análise de conteúdos pode ser efetuada de duas formas, a partir da dedução de frequência, onde se é analisado o número de vezes que determinado termo se repete no texto e a análise de categorias onde o texto é classificado de acordo a familiaridade dos termos apresentados no texto (CAREGNATO, 2006). Para esse estudo, optou-se pelo uso das categorias, sendo elas: efetividade, critérios², desafios³, meritocracia⁴ e feedback⁵, tais categorias foram definidas a partir dos dados apresentados na pesquisa.

No presente trabalho foi utilizada a técnica de análise de conteúdo frequência durante a análise do teste de evocação de palavras e a análise categórica na análise das respostas livres apresentadas no questionário aberto. Conforme é apresentado a seguir.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Teste de Evocação de Palavras

O teste de Evocação de palavras apresentou o resultado abaixo apresentado:

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	Feedback	Remuneração	Reconhecimento
Antônio (47 Anos)	Desempenho	Remuneração	Empregabilidade	Promoção
Francisco (34 Anos)	Oportunidade	Evolução	Remuneração	Crítica
Carlos (31 Anos)	Feedback	Reconhecimento	Desempenho	Remuneração
Maria (41 Anos)	Resultado	Evolução	Acompanhamento	Diferenciação

² Define-se critérios como: “Princípio do pensamento cartesiano, caracterizado pela seriedade e pelo bom senso com que se trata o conhecimento da verdade.” (MICHAELIS, 2018)

³ Define-se desafios como: “Situação ou problema cujo enfrentamento demanda esforço e disposição firme.” (MICHAELIS, 2018)

⁴ Define-se meritocracia como: “Forma de administração cujos cargos são conquistados segundo o merecimento, em que há o predomínio do conhecimento e da competência.” (MICHAELIS, 2018)

⁵ Define-se feedback como: “Retorno da informação ou do processo; obtenção de uma resposta.” (MICHAELIS, 2018)

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, tais termos aparecem no quadro sete, cinco e uma vez respectivamente, sendo a família de termos que se repete com maior frequência. Em conjunto as formas de dispêndio de recursos, percebe-se que reconhecimento e 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 desempenho foi indicado três vezes durante os testes, tais termos podem ser agrupados na segunda classificação anteriormente indicada.

O terceiro grupo refere-se a devolutiva das percepções identificadas durante a avaliação de desempenho, sendo lembrado as palavras feedback, resultados e autoconhecimento, termos com incidência de duas, duas e uma vez respectivamente. Por fim os termos que remetem a 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 da 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 classificadas de acordo com o assunto por ela abordado, conforme são apresentadas a seguir:

4.2.1. Efetividade

Sobre a efetividade da Avaliação de desempenho, foi perguntado aos funcionários, se os mesmos consideram a avaliação de desempenho efetiva na organização em que trabalham, 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 conhecer pontos de melhoria pessoal e agir para melhora-los até a próxima avaliação Francisco explana que a partir da avaliação de desempenho possível mapear as lacunas de conhecimento e propor ações de desenvolvimento; Maria e Ana veem 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 o discurso na 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 estimular os 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 ações no cotidiano do funcionário Já Mario, não consegue visualizar clareza nas regras e bom planejamento de acompanhamento do desdobramento das metas

Considerando as percepções dos funcionários, é possível compreender que a avaliação de desempenho na empresa não expõe as metas de forma claras para os funcionários, o que acaba por gerar desconfortos com relação a 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 aos objetivos traçados individualmente. Um destaque com relação a efetividade é a crítica de um funcionário, quanto a relação do Programa de Participação nos Lucros e Resultados a avaliação de desempenho. A sensação de perda de um benefício está diretamente atrelada a 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 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.

O João, pontuou como principais critérios justos: abertura, liderança, colaboração, resultado, simplicidade e responsabilidade uma vez que, a empresa tem bem definido que se espera dos funcionários e disponibilizando essa 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 ser avaliado por um comitê e não só pelo chefe imediato. Francisco aponta as entregas das metas e o comportamento são os principais critérios avaliados acreditando ser justo, porém, susceptível a falhas principalmente do ponto de vista da mensuração de resultados de funcionários que possuem dificuldade de comunicação e de exposição de entregas.

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, onde se espera uma avaliação baseada nas competências valorizadas pela empresa e na prática são consideradas impressões pessoais sendo muitas

vezes por pessoas que não possui 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 considera justo 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 justo tal forma de avaliação.

Quando é solicitado ao respondente citar os critérios de avaliação da empresa, percebe-se que os mesmos não são bem explicitados aos funcionários, haja visto a diversidade das respostas. Apesar da distinção das respostas, o fato do desempenho estar atrelado aos indicadores é praticamente unanime, além disso é considerável salientar que foi pontuado 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, mas em contrapartida, tem funcionários que acreditam que o fato de ser avaliado por diferentes pessoas traz isonomia ao processo.

Tamanha 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. Porém é considerável o fato de os funcionários entenderem que o comportamento na empresa influenciará 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 nas metas traçadas para ele naquele período, essa também 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 o Mário vê o planejamento e acompanhamento das atividades relacionadas aos indicadores da avaliação, pois havendo um bom planejamento é possível destinar as metas a pessoa correta e a definir indicadores possíveis de serem alcançados e essa também é a consideração do Antônio um desafio 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 o avaliar. Já Pedro, vê como desafio 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 por diversos funcionários, tal desafio permite que a avaliação possua lacunas quando não tratadas pelos gestores, e se tratada, traz a ferramenta maior isonomia e credibilidade necessária para sua validação junto a equipe. É importante ressaltar as dificuldades de autocrítica ponderado 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 para os mesmos. Isso trará maior confiabilidade na ferramenta, nos avaliadores e maior compreensão e segurança dos funcionários.

4.2.4. Meritocracia

A quarta pergunta buscou entender a percepção dos funcionários quanto ao desenvolvimento profissional dos funcionários é meritocrático de acordo com os resultados da avaliação de desempenho.

João e Antônio e Francisco consideram que a empresa utiliza da 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 dos resultados apresentados da avaliação de desempenho para buscar um direcionamento profissional dos funcionários dentro da organização. Neste quesito José acredita que a empresa não utiliza de meritocracia, sendo por muitas vezes promoções vindas por indicação, e Mário vê uma falta de clareza nos parâmetros utilizados, principalmente por estar tão relacionado a remuneração

Carlos, acredita que a avaliação de desempenho é utilizada mais para avaliar questões financeiras como aumentos salariais e participação nos lucros, do que 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 as evoluções da carreira, da mesma maneira que Pedro, que considera a avaliação beneficente no direcionamento das linhas de desenvolvimento.

Diante das opiniões apresentadas pelos funcionários é perceptível que a empresa utiliza da ferramenta de avaliação de desempenho para auxiliar no direcionamento de treinamentos e desenvolvimentos de carreira, essa 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 a progressão salarial, é possível considerar que a insatisfação do funcionário está ligado a 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 a devolutiva da avaliação de desempenho, buscando-se informações de como é feito 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 a minimização das lacunas. José não considera efetivo, o feedback é dado pelo gerente sendo que o mesmo 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 de 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 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 a mesma, para evitar assim conflitos, de toda forma ele a considera efetiva, sendo repassado ao avaliado 100% da avaliação.

Por último, ao ser questionados sobre as formas de retorno da avaliação de desempenho, foi unanime 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, é considerado pelos sujeitos um fator importante nesse processo, a capacidade de assimilação de críticas pelo avaliado, sendo que a forma com que a informação chega e é processada, influencia diretamente no alcance das metas.

Essa metodologia utilizada é validada pelos funcionários, porém os mesmos trazem algumas considerações a sistemática. 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, esse 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-se 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 consideramos 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 apontadas, os funcionários apontam a problemática do tempo de resposta com relação a 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, que acaba por demonstrar uma dificuldade de autocrítica pelo mesmo. Apesar de todas as críticas apresentadas, é perceptível que a maioria dos analisados consideram a avaliação de desempenho meritocrática, sendo os maiores incentivos disponibilizados aos que melhor se adequaram as adequações 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 a acrescentar as pesquisas existentes, as percepções de alguns sujeitos sobre avaliação de desempenho, podendo ser utilizado na constante evolução da ferramenta, a partir da elaboração de técnicas mais modernas e eficazes. Para a realização do estudo foi

encontrado dificuldades relacionadas a acessibilidade à empresa, e disponibilidade dos empregados para com a pesquisa, além do reduzido tempo dos funcionários para a contribuir com a pesquisa, uma vez que encontravam-se 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 mineira; b) estudo dos contratos psicológicos firmados durante o processo de avaliação de desempenho; c) uma pesquisa dos novos formatos e tendências da ferramenta de avaliação de desempenho; d) estudo quantitativo da pesquisa para comparação dos resultados obtidos em universo de sujeitos maior e e) elaboração de pesquisa na mesma linha em outros setores para comparação de resultados de acordo com o segmento das empresas estudadas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvao de; OLIVEIRA, Patricia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos.

REGE Revista de Gestão, v. 8, n. 4, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 42, n. 5, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. 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.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. Gestão por competências e gestão do conhecimento. In: **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2009.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. 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.

DALFOVO, M.; LANA, R.; SILVEIRA, A.. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, América do Norte, 23 11 2008.

DIAS, Anne. O fim das avaliações. *Revista Exame*, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

Gestão do faor humano: uma visão baseada nos stakeholders/ Arilda Schimidt Godoy... [et.al.]; organizadores Darcy Mitiko Mori Hanachiro, Maria Luisa Mendes Teixeira e Laura Menegon Zaccarelli. – 2.ed. – São Paulo: Saraiva 2008

GUIMARAES, Tomas Aquino; EDUARDO, Jairo; VARGAS, Miramar Ramos Maia. Forecasting core competencies in an R&D environment. *R&D Management*, v. 31, p. 3, 2001.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125 a 140, jan. 2000.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. 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, José Renato Sátiro Santiago. As avaliações de desempenho sob o ponto de vista dos colaboradores. *Harvard Business Review*, 2016.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. 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, Aug. 2001

MARTINS DE PAIVA, Kely César; DE OLIVEIRA LOPES, Marlene Catarina. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, 2008.

MARTINS, Sérgio Silveira. Participação nos lucros ou resultados: oportunidade ou desafio para o movimento sindical?. **Revista administração contemporânea**, Curitiba , v. 4, n. 3, p. 47-65, Dec. 2000 .

MARTINS, Sérgio Silveira; VERIANO, Carlos Evangelista. A remuneração flexível comocomponente da gestão de salários. **Revista administração de empresas**, São Paulo , v. 44, n. spe, p. 22-33, Dec. 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.

MATOVANI, Fernando. Avaliação de desempenho como melhoria para o crescimento. *Revista Exame*, 2017.

Métodos de pesquisa. Organizado por Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira ; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

MICHAELIS. Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

PENA BRANDÃO, H. U. G. O.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, 2007.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. In: *Strategic learning in a knowledge economy*. 2000. p. 3-22.

RUAS, Roberto et al. Aprendizagem organizacional e competências. **Porto Alegre**, 2005.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatris Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações rurais & agroindustriais**, v. 7, n. 1, 2011.

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

ANEXO*

QUESTIONÁRIO		
CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO		
Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade e sem reservas, para participar como sujeito de pesquisa deste estudo. Entendo que os dados obtidos serão divulgados apenas para fins de publicação de artigos científicos, e, nesse caso, sempre será preservado o anonimato dos participantes, assegurando minha privacidade.		
Data: ___/___/_____		
Assinatura do(a) participante		
Sexo: () M () F	Idade:	Em qual empresa você trabalha?
Escolaridade: () Fundamental incompleto () Fundamental completo () Médio incompleto () Médio completo () Superior incompleto () Superior completo () Superior Completo e Pós-Graduação		
Formação (ex: administrador, psicólogo, médico, etc.):		
Qual é seu cargo na empresa?		
Há quanto tempo está na empresa?		

Ao ler e/ou escutar a expressão
“AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO”, quais são as
quatro primeiras **palavras** que vêm à sua cabeça?

1 ^a	
2 ^a	
3 ^a	
4 ^a	

Você considera que a avaliação de desempenho (utilizada pela organização) é efetiva? **Por quê?**

Em sua opinião, quais são os principais critérios utilizados pela instituição para definir um bom desempenho? Você considera tais critérios justos? **Por quê?**

Em sua opinião, quais são os principais desafios durante a realização da avaliação? **Explique.**

Em sua opinião, a instituição utiliza (de forma meritocrática) os resultados da avaliação de desempenho para promover novas possibilidades de desenvolvimento profissional? **Explique.**

Como é feito a devolutiva da avaliação de desempenho? Você considera tal processo efetivo? **Por quê?**

DECLARAÇÃO

Certifico que a aluna **Kelly Bragança Ferreira**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado “ANÁLISE DA EFETIVIDADE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE UMA SIDERÚRGICA SOB A ÓTICA DE UMA EQUIPE”, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena

Orientador

Mariana, 17 de julho de 2018.