

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM
NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

O Sistema de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal e Sua
Efetividade Segundo Gerentes e Empregados

- ESTUDO DE CASO NA PETROBRAS -

Edival Dan Junior

2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM NEGÓCIOS**

**O SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PESSOAL
E SUA EFETIVIDADE SEGUNDO GERENTES E EMPREGADOS
- ESTUDO DE CASO NA PETROBRAS -**

EDIVAL DAN JUNIOR

Sob a orientação do professor
Dr. Silvestre Prado de Souza Neto.

Dissertação submetida como
requisito parcial para a obtenção
do título de **Mestre** em Gestão e
Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ
Fevereiro de 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL - GESTÃO ESTRATÉGICA EM NEGÓCIOS

EDIVAL DAN JUNIOR

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica em Negócios como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM ____ / ____ / ____

Dr. Silvestre Prado de Souza Neto, UFRRJ
Orientador

PhD. Ana Alice Villas Boas, UFRRJ

Dr^a. Maylta Brandão dos Anjos, UNIPLI

Ao meu pai, Edival Dan, à minha mãe Yara Figueiredo Dan, à minha irmã Yara Dan e à minha pequenina sobrinha, Larissa, por todo carinho e compreensão. Sou eternamente grato.

DEDICO

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me conceder saúde e perseverança para alcançar meus objetivos.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), especialmente ao Departamento de Administração e Ciências Contábeis (DCAC), pela oportunidade concedida para a realização do curso.

Ao professor Silvestre Prado de Souza Neto, pela disposição, e paciência, para me orientar e me dar certezas, quando as dúvidas reinavam em meu saber.

À Petrobras e a todos os colegas de trabalho, não apenas por viabilizar mais essa conquista, mas por me impulsionar, a cada dia, para um crescimento profissional e pessoal. O desafio é a nossa energia!

Aos gerentes Armando Oscar Cavanha Filho, Levy Sardenberg de Souza, Paulo Sergio Rodrigues Alonso e Carlos Cesar Silva Marins pelo apoio e incentivo à realização do curso. Ao Engenheiro Paulo Alves Peixoto Neto e à Técnica de Suprimentos Laura Duarte Torres pelas diversas discussões sobre os processos de RH, nunca me deixando esquecer dos resultados já obtidos e das dificuldades encontradas pela área na empresa.

À minha namorada Fabiana de Oliveira, pela paciência, compreensão e apoio dispensado durante o curso.

À Turma do Mestrado, que contribuiu significativamente para a ampliação dos pontos de vista e das formas de analisar tanto as questões do dia-a-dia quanto às questões mais amplas e estratégicas.

E, finalmente, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a superação de mais essa etapa.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	7
RESUMO	8
ABSTRACT	9
1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Formulação do Problema e Hipótese.....	10
1.2. Objetivos.....	10
1.2.1. Objetivo Geral	10
1.2.2. Objetivos Específicos	11
1.3. Relevância do Tema	11
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1. A Visão, a Missão e a Estratégia Empresarial.....	12
2.2. O Planejamento Estratégico e sua Implementação.....	12
2.3. O Desdobramento de Metas e os Indicadores de Desempenho.....	14
2.4. O Balanced Scorecard (BSC) e Seus Objetivos	15
2.5. Avaliação de Desempenho de Pessoal.....	17
2.5.1. Conceitos	17
2.5.2. Importância e Objetivos da Avaliação de Desempenho de Pessoal	18
2.5.3. Medição e Avaliação de Desempenho de Pessoal.....	21
3. METODOLOGIA.....	24
4. O ESTUDO DE CASO NA PETROBRAS.....	26
4.1. Histórico da Empresa	26
4.2. Objetivos Organizacionais.....	31
4.3. O Desdobramento de Metas na Petrobras.....	32
4.3.1. O Balanced Scorecard (BSC) da Petrobras	33
4.3.2. O Sistema de Gerenciamento de Desempenho da Petrobras - GDP.....	34
4.4. O Processo de Gerenciamento de Desempenho na Petrobras – Estudo de Caso	36
4.4.1. Opinião Geral	37
4.4.2. Opiniões dos Gerentes	44
4.4.3. Opiniões dos Empregados	50
4.4.4. Comparativo entre as Opiniões dos Empregados e dos Gerentes	57
5. CONCLUSÕES	64
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	68
ANEXO I – QUESTIONÁRIO – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANP – Agência Nacional de Petróleo

BSC – *Balanced Scorecard*

CENPES – Centro de Pesquisa da Petrobras

GDL –Gerenciamento do Líder

GDP - Gerenciamento de Desempenho de Pessoal

ONG – Organização Não-Governamental

OPEP – Organização dos Países Produtores de Petróleo

OTC – *Offshore Technology Conference*

REC-REC – Reconhecimento e Recompensa

RH – Recursos Humanos

SMS – Saúde, Meio-Ambiente e Segurança

TI – Tecnologia da Informação

RESUMO

DAN, Edival Jr. **O sistema de gerenciamento de desempenho de pessoal e sua efetividade segundo gerentes e empregados - estudo de caso na Petrobras.** Seropédica: UFRRJ, 2006. 71p.

O presente trabalho teve como objetivo analisar as opiniões dos gerentes e dos empregados da Petrobras quanto à eficiência e os ganhos gerados pelo Sistema de Gerenciamento de Pessoal (GDP) após 4 anos da utilização do mesmo como ferramenta para a implementação das estratégias da empresa e como gerador de subsídios para processos de Recursos Humanos. A metodologia utilizada foi um estudo de caso através de uma pesquisa qualitativa e quantitativa aplicada na Petrobras, visando verificar as diversas opiniões dos gerentes e empregados quanto ao processo de avaliação de desempenho e quanto o alinhamento dos indivíduos com os macro-objetivos da organização (Missão e Visão). A estruturação das justificativas e críticas abordadas pelos respondentes pretendeu identificar pontos fortes, falhas e armadilhas na aplicação do processo na empresa, sugerindo soluções e melhorias para o alcance das metas planejadas. A revisão bibliográfica buscou identificar, através de uma análise comparativa, os diferentes aspectos e pontos de vista de renomados autores da área de Recursos Humanos e confrontá-las com as opiniões dos autores da área de Estratégia, objetivando formar uma crítica quanto ao processo. Verificou-se, confrontando as opiniões dos autores, que uma aplicação criteriosa e programada pode contribuir para a implantação das estratégias, gerando vantagens competitivas para a empresa. Como resultado do estudo de caso, verificou-se que os gerentes e empregados da Petrobras acreditam que o GDP é importante para a empresa, mas que sua utilização pode ser melhorada. Constatou-se que os gerentes e empregados identificam o alinhamento entre suas atividades individuais e os objetivos da empresa, refletindo o desdobramento das metas organizacionais.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, estratégia e desdobramento de metas.

ABSTRACT

DAN, Edival Jr. **The human performances appraisal system and its effectiveness according the managers and employees – a case study on Petrobras.** Seropédica: UFRRJ, 2006. 71p.

This work aimed to analyze the managers' and employees' opinions about the gains and the effectiveness of the Sistema de Gerenciamento de Pessoal - GDP (Petrobras' human performance appraisal system) after four years used as a tool to implement the enterprise's strategies and to provide with information others Humans Resources process. The methodology used was a case study, by a qualitative and quantitative research on Petrobras, aiming to verify the opinions about the alignment between the individuals and the macro-targets (Mission and Vision). The work's structure has been set to identify traps and fails on human performance appraisal process. The bibliographic research have been done aiming to identify, by a comparative analyze, the different aspects and points of view of known Human Resource authors besides the opinions of the Strategic research authors. As result of this bibliographic research, it has been verified that a programmed application of a performance appraisal may contribute for strategies implementation, making competitive advantages for the company. As case study result, it was verified that the managers and employees believe is an important tool to Petrobras. However, GDP's use can be improved. It was verified, also, managers and employees identify the alignment between the individual's activities and the company's strategic objectives, reflecting the unfolding Petrobras objectives.

Key-words: Performance appraisal, strategic and unfolding goals.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Formulação do Problema e Hipótese

O processo acelerado de mudanças que o fenômeno da globalização está desencadeando se reflete em uma necessidade de flexibilidade e de adaptação constante das empresas às mudanças do mercado. Para tanto, é necessários que todos os empregados entendam qual a Missão, Visão e quais os Valores a empresa preserva e que, também, estejam alinhados com as estratégias planejadas.

O planejamento estratégico, após estruturado, deve ser desdobrado para as áreas operacionais e dessas para os empregados, estabelecendo uma rede de atuação para atingimento dos objetivos estabelecidos. Dessa forma, a empresa possui uma gama de atividades a serem desenvolvidas a fim de alcançar suas metas. A atividade de avaliação, nesse momento, assume uma destacada relevância, pois fornece informações para ajustes, replanejamento e previsão de resultados. A empresa, baseada nas avaliações e nas informações que estas geram, pode se reestruturar e rever suas estratégias, perceber falhas no desenvolvimento de determinada tarefa ou, ainda, pode tomar uma infinidade de decisões baseadas nas mudanças do mercado.

Avaliando suas variáveis internas e externas e verificando seu posicionamento junto ao mercado, a empresa pode prever seus resultados, tendo ferramentas e informações para a obtenção dos resultados estabelecidos. As pessoas são peças chave para o atingimento das metas, pois são as responsáveis por analisar e estruturar as atividades focando os resultados. O planejamento estratégico, dessa forma, deve ser desdobrado até o indivíduo e esse precisa saber o que a organização espera dele e o que ele pode agregar aos resultados.

Para que o alinhamento seja eficaz, é necessário que todos os órgãos da empresa desdobrem as metas do Planejamento Estratégico ao longo de toda a estrutura organizacional, destacando para cada empregado o que seu trabalho contribui para o alcance das metas de seu órgão. O corpo gerencial pode, claramente, avaliar seus empregados pelos resultados atingidos segundo as metas programadas.

Mas será que os gerentes e os empregados da Petrobras utilizam o processo de Avaliação de Desempenho como ferramenta para o desdobramento das estratégias da organização?

Neste trabalho foi estudado o Gerenciamento de Desempenho de Pessoal como instrumento de gestão voltado para resultados, segundo a opinião dos gerentes e dos empregados da Petrobras após 4 anos de obrigatoriedade do uso do Sistema de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal.

Dentro desse contexto, é hipótese deste trabalho que os gerentes e os empregados da Petrobras concordam que o Sistema de Gerenciamento de Desempenho (GDP) auxilia de forma eficiente o alcance de resultados da organização, facilitando a comunicação e os desdobramentos dos objetivos empresariais até os resultados a serem alcançados por cada empregado.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar as opiniões dos gerentes e dos empregados da Petrobras quanto à eficiência e os ganhos gerados pelo Sistema de Gerenciamento de Pessoal (GDP) após 4

anos da utilização do mesmo como ferramenta para a implementação das estratégias da empresa e como gerador de subsídios para processos de Recursos Humanos.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Levantar e analisar conceitos sobre o processo de Avaliação de Desempenho de Pessoal;
- ✓ Analisar a importância do processo de Avaliação de Desempenho de Pessoal para o desdobramento de estratégias da organização;
- ✓ Fazer um levantamento das opiniões dos gerentes e dos empregados sobre o processo de gerenciamento de desempenho;

1.3. Relevância do Tema

A prática de avaliação de desempenho de pessoal é abordada por diversos autores. Sua aceitação não é unânime e sua aplicação, assim como os resultados que se propõe a alcançar, dividem as opiniões: alguns acreditam que nenhuma organização pode atingir um nível de excelência sem utilizar a avaliação de desempenho de pessoal, outros defendem que essa avaliação pouco agrega e suas conseqüências, em sua maioria, são negativas.

Siqueira (2002, p.4) afirma que “poucos aspectos da gestão empresarial são tão controvertidos quanto a avaliação de desempenho. Muitos até acham que ela jamais deveria ter existido, ou que seria melhor que fosse extinta (...) por outro lado, há defensores ferrenhos da prática, que a consideram indispensável para que se conheça a capacidade técnica dos funcionários e, conseqüentemente, a empresa”.

No entanto, Lucena (1992, p.16) argumenta que “se o desempenho não for gerenciado, o negócio também não será administrado adequadamente. É impossível separar essas duas coisas”, mas McGregor (1999, p.93) afirma que “muitos planos de administração de salários e promoção usam os resultados da avaliação de desempenho para fazer discriminações muito menores do que a margem de erro dos julgamentos originais”, destacando que o processo de avaliação de desempenho, ao invés de ser uma ferramenta para diferenciar os resultados alcançados pelos diferentes empregados, acaba por igualar desempenhos diferenciados. O autor, dessa forma, afirma que o julgamento direto do gerente, sem a utilização da ferramenta, é mais justo e próximo da realidade.

Tais diferenças de opiniões expressam a importância de um estudo estruturado sobre as reais necessidades de avaliação de pessoal e quais ganhos essa avaliação pode proporcionar.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é feita uma análise de conceitos correlacionados às áreas de Gestão de Pessoas e de Estratégia, com base em destacados autores desses campos.

2.1. *A Visão, a Missão e a Estratégia Empresarial*

Toda organização é dotada de uma razão de ser e de objetivos a conquistar. Esses são os principais parâmetros que norteiam a avaliação de desempenho. A razão de ser da empresa é chamada de Missão e os objetivos podem ser considerados como sendo as etapas para alcançar a Visão. Oliveira (1986, p.96) diz que a Missão é “uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crença ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”. Os empregados devem se identificar com a Missão da empresa e trabalhar em prol dessa, sob o risco do insucesso da organização.

Por outro lado, Christopher (1994) afirma que a Visão aponta a direção a ser seguida, mas não mostra o caminho, sendo uma declaração sobre a direção a ser tomada pela companhia, significando a essência da vantagem competitiva. Dessa forma, a Visão é a maneira que a empresa quer ser conhecida pelo mercado e pelos consumidores em um determinado tempo futuro.

A Estratégia, por sua vez, é a forma que a empresa atuará e se posicionará no mercado a fim de alcançar os seus objetivos e chegar à sua Visão. Assim, para se escolher a estratégia a ser utilizada, há de se respeitar as características da empresa e do mercado onde atua. Estabelecida a estratégia mais adequada para que a empresa atinja os seus objetivos, é imprescindível o alinhamento de toda a organização com os pontos críticos estabelecidos, além da comunicação das políticas a serem seguidas, sob pena da não realização do planejamento, ocasionando um descolamento do planejamento da alta gerência com a execução do nível operacional.

2.2. *O Planejamento Estratégico e sua Implementação*

Partindo do conceito de que a estratégia é a forma que a empresa escolhe para se apresentar ao mercado e alcançar a sua Visão, a efetividade da implementação da estratégia depende do Planejamento Estratégico, onde os pontos críticos para a operacionalização da estratégia são definidos. A fim de operacionalizar o Planejamento Estratégico, os objetivos são desdobrados pelas diversas áreas da empresa até o nível dos indivíduos, estabelecendo as responsabilidades e as atividades de cada um. Em pequenas empresas, os desdobramentos podem ser feitos informalmente, mas, em médias e grandes empresas, se torna necessário utilizar ferramentas formais de controle.

Cada organização deve estudar o mercado onde atua, identificando as forças e as fraquezas da instituição e avaliando os interesses dos diversos *stakeholders* (grupos de interesse), a fim de planejar a melhor forma de atuar, maximizando os ganhos e a utilização dos recursos para alcançar a Visão. Independente de quais sejam os objetivos da organização, essa análise deve ser feita para traçar a estratégia mais adequada a esses objetivos.

Em 1986, Oliveira (1986, p.151) já destacava a importância do posicionamento estratégico, afirmando que “uma estratégia adequada pode trazer extraordinários

resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio”. O Planejamento Estratégico, por conseguinte, é o desdobramento da Estratégia, sendo um ‘macro-plano’ de atuação. Por outro lado, Freire (1997) afirma que o planejamento estratégico e suas ferramentas são utilizados, com frequência, para eliminar ou minimizar a subjetividade e a intuição na formulação da Estratégia. Seguindo esse alinhamento, as metas das unidades operacionais devem ser estabelecidas a partir do Planejamento Estratégico e desdobradas até o indivíduo.

Portanto, Vergara (1999) destaca a importância das pessoas na organização afirmando que essas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias para realizar esforços de *marketing*, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Afirma, ainda, que a gestão de pessoas é um tema da maior importância para os indivíduos porque é no interior das empresas esses passam a maior parte de suas vidas.

No mesmo contexto, Boog *et al* (2002, v.1) argumenta que, no contexto atual de incessantes transformações do mundo corporativo, o maior desafio da área de Recursos Humanos e da empresa como um todo é integrar as organizações e as pessoas numa única direção, promovendo um alinhamento de forma a produzir os melhores resultados empresariais e que, ao mesmo tempo, satisfaça os anseios de crescimento e valorização, tanto profissional, quanto humana, de cada indivíduo. Esse objetivo conduz a uma nova formulação do papel de recursos humanos, agora reconhecido como estratégico nas empresas.

Assim, Vergara (1999) e Boog *et al* (2002, v.1) destacam que os indivíduos são fundamentais para o sucesso da implementação das estratégias escolhidas pela empresa. Há a necessidade de um alinhamento bem estruturado entre o planejamento da alta gerência com a atuação dos indivíduos nas atividades cotidianas.

Focando a gestão, Lima e Teixeira (2000, p.65) afirmam que uma das funções da gerência é “descobrir formas de envolver os subordinados naquilo que executam”, destacando que a compreensão dos objetivos da atividade facilita a aceitação das tarefas e das responsabilidades e, conseqüentemente, a obtenção dos resultados esperados.

Complementarmente, Freire (1997, p.452) diz que “é importante manter um alinhamento dinâmico da estrutura organizacional com as tendências do meio envolvente, para garantir a coesão ao longo prazo entre a estratégia e a estrutura da empresa”. No mesmo sentido, Norton e Kaplan (2000, p.20) enfatizam que as organizações com estratégias bem focadas cuidam de:

“Traduzir a Estratégia em termos operacionais; Alinhar a Organização à Estratégia; Transformar a Estratégia em tarefa de todos; Converter a Estratégia em processo contínuo; Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva”.

Dessa forma, o que esses autores traduzem é a necessidade de os empregados estarem conscientes dos objetivos da empresa, garantindo, assim, um alinhamento entre os níveis hierárquicos. É importante destacar que os processos e ferramentas, de forma isolada, são insuficientes para criar uma organização focada na Estratégia e que a condição mais importante para o sucesso é o senso de propriedade e o envolvimento da equipe executiva. Assim é identificado pelos autores citados nesse capítulo que as pessoas são, em última análise, responsáveis pelos resultados da empresa e pela implementação das estratégias selecionadas, tendo de estar, necessariamente, alinhadas com os objetivos para que esses sejam atingidos.

2.3. O Desdobramento de Metas e os Indicadores de Desempenho

A fim de garantir a eficiência do desdobramento dos objetivos da organização e identificar os fatores críticos para a implementação da estratégia, faz-se necessário o controle e acompanhamento da implantação do Planejamento Estratégico. Esse controle deve percorrer todos os níveis hierárquicos, envolvendo toda a companhia, já que “o processo de desdobramento da estratégia implica a definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas (...) que tragam consigo informações de como esta parte da organização contribui para a estratégia corporativa definida” (KALLAS;COUTINHO,2005, p.17)

Assim, Campos (1998) afirma que as organizações necessitam de um instrumento que possibilite o acompanhamento de todas as vertentes do negócio a fim de verificar se a estratégia está sendo ou não implementada em conformidade com o planejado. De forma complementar, Lima e Teixeira (2000, p.65) destacam que “a qualidade do trabalho que executamos está diretamente ligada à compreensão do que fazemos”, afirmando que a consciência dos objetivos é essencial para que os indivíduos possam obter um desempenho satisfatório. Cada empregado tem de saber por que desempenhar cada atividade e o que é esperado como resultado desta. Neste sentido, Norton e Kaplan (1997) afirmam que, no desdobramento da estratégia, cada unidade da empresa deve ser tratada de forma diferenciada, respeitando as suas naturezas e especificidades. Enfatizam, também, que os objetivos estratégicos devem ser efetivamente desdobrados para cada área e não apenas replicados. Dessa forma, ao consolidar as metas de cada área, os resultados das metas organizacionais devem refletir o grau de atingimento dos objetivos da organização e, também, os pontos que necessitam de melhorias.

A literatura que trata dos conceitos de Estratégia e de Avaliação de Desempenho pouco aborda sobre os cuidados a serem tomados na operacionalização e no desdobramento das estratégias corporativas, mas focam principalmente a importância e os ganhos que as organizações podem ter ao utilizarem esses processos. Porém, baseando-se nos conceitos abordados por Norton e Kaplan (1997), Campos (1998) e Lima e Teixeira (2000), pode-se verificar pontos a serem destacados em relação ao desdobramento de metas:

- ✓ As metas devem conter objetivos claros e bem definidos;
- ✓ É imprescindível que os gerentes e os empregados identifiquem e conheçam os resultados esperados de cada meta, assim como os reflexos da não realização dessas, destacando os problemas e a importância de cada objetivo;
- ✓ As metas precisam, necessariamente, serem exequíveis;
- ✓ O resultado buscado tem de estar dentro da responsabilidade do empregado;
- ✓ Deve-se estabelecer uma forma de mensuração de cada meta a fim de verificar se foram ou não atingidas;
- ✓ As metas devem ser negociadas entre o gerente e o empregado para que o empregado internalize os objetivos, porém sempre em alinhamento com os objetivos da empresa.
- ✓ Os empregados devem ter ciência de como seus trabalhos impactam a gerência imediata e a empresa.
- ✓ As metas do empregado devem estar condizentes com os objetivos e estratégias da empresa.

- ✓ As metas devem ser patrocinadas pela gerência, ou seja, os recursos necessários devem ser negociados e disponibilizados e os treinamentos devem ser prioritariamente vinculados às metas;

Esses cuidados a serem tomados no momento do desdobramento das metas da empresa visam garantir o alinhamento e a efetividade da aplicação da estratégia traçada pela alta administração, garantindo não apenas o alinhamento em todos os níveis da organização, como também o entendimento e a internalização das responsabilidades derivadas das atividades de cada empregado.

2.4. O Balanced Scorecard (BSC) e Seus Objetivos

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta utilizada para estruturar e implementar a estratégia de forma lógica, interligada e alinhada em todos os níveis hierárquicos, possibilitando o desdobramento e acompanhamento das metas em toda a organização. Dessa forma, o BSC é utilizado para acompanhar a implementação da estratégia, refletindo o Planejamento Estratégico e mapeando os passos e objetivos a serem alcançados.

Campos (1998, p.59) afirma que o BSC “permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos de uma empresa em um conjunto coerente de medidores de desempenho inseridos em quatro perspectivas diferentes”. De forma complementar, os idealizadores dessa ferramenta afirmam que o BSC é uma ferramenta que traduz a Visão e a Estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON,1997).

O BSC funciona particionando a estratégia da empresa em quatro perspectivas diferentes, quais sejam: a Financeira, a de Processos Internos, a de Aprendizado e Crescimento e a de Clientes, estabelecendo ligações de causa e efeito entre elas de modo a mapear todas as relações entre as metas estratégicas.

Apesar das empresas concordarem sobre a importância da satisfação dos clientes para a organização, da importância dos padrões de qualidade dos produtos, da necessidade de pessoal qualificado e de outras características necessárias para a realização de seus objetivos, praticamente todas acompanham e medem seu desempenho utilizando como critério de sucesso apenas aspectos econômicos e financeiros. A perspectiva financeira representa a meta de longo prazo da organização e não deve ser utilizada como único fator de medição de sucesso, nem deve ser acompanhada isoladamente, já que todas as metas devem fazer parte de uma rede de relacionamento de causa e efeito e devem refletir em melhorias no desempenho da empresa. Na perspectiva financeira, temas comuns utilizados no BSC são: o aumento da receita, a melhoria do custo e da produtividade, a diminuição dos riscos e medidas da mesma natureza, dentre outros.

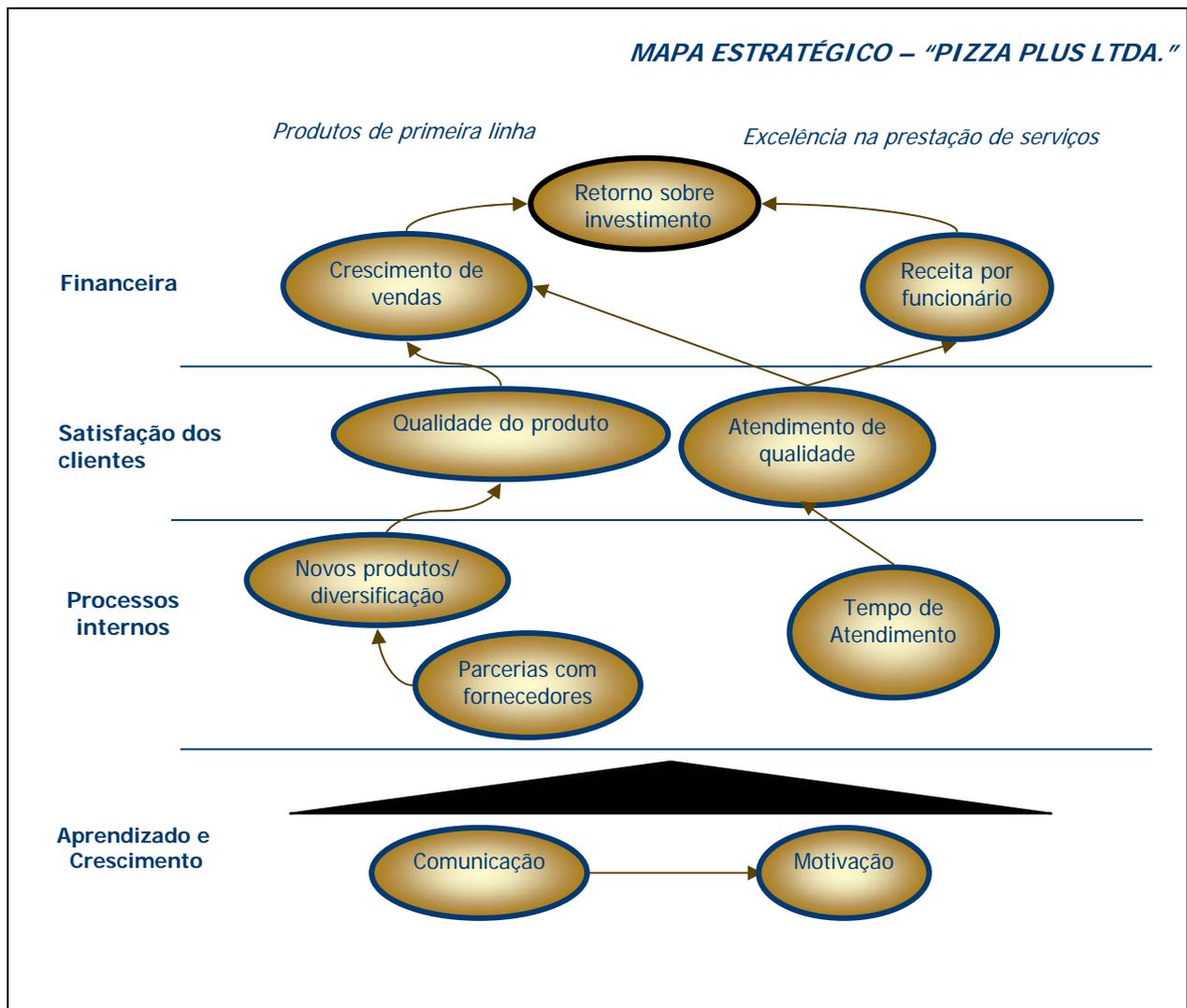
A perspectiva dos clientes é caracterizada pelos segmentos de mercado nos quais a empresa deseja competir. Representa as fontes de receita que irão suportar as metas da Perspectiva Financeira, permitindo que a empresa faça o alinhamento entre os objetivos da organização e as necessidades dos clientes. Satisfação dos clientes, fidelização, captação e qualidade percebida são exemplos de objetivos mensurados nessa perspectiva, que tem como objetivo principal a identificação e a criação de produtos e serviços que aumentem o valor agregado aos clientes, satisfazendo as suas necessidades.

Voltando o foco para dentro da empresa, a perspectiva dos processos internos destaca os processos críticos que a organização tem de desempenhar e controlar para

garantir a realização dos objetivos dos acionistas (perspectiva financeira) e dos clientes (perspectiva dos clientes), buscando a excelência. É nessa perspectiva que os objetivos estratégicos são desdobrados para o nível operacional. Controle de custo, qualidade, produtividade e tempo são medidas utilizadas nessa perspectiva, cujos processos e responsabilidade ultrapassam as atividades de apenas um setor e representam atividades de vários departamentos da organização, com o foco nos processos internos que decorram das expectativas de participantes externos específicos, já que essa perspectiva dá suporte à obtenção do sucesso das perspectivas anteriores.

A quarta perspectiva objetiva orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo a infra-estrutura que viabilize o sucesso na obtenção dos objetivos das outras perspectivas. A perspectiva de aprendizado e crescimento nomeia como infra-estrutura a capacitação dos empregados, a capacitação dos sistemas de informação e a manutenção / melhoria da motivação e *empowerment* (capacidade dos líderes delegarem atividades e responsabilidade para os subordinados).

Consolidando essas perspectivas em um mapa estratégico, como na Figura ilustrativa abaixo, relacionando as variáveis em um alinhamento de causa e efeito, a ferramenta auxilia os gerentes à identificação das atividades e variáveis a serem controladas e acompanhadas para que a estratégia seja implementada com sucesso.



Fonte: Adaptado de CHIVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003

Figura 1- Mapa estratégico ilustrativo

O BSC propõe essas perspectivas de forma genérica, não limitando a modificação, ou mesmo substituição, das mesmas por outras mais adequadas à Missão da organização. Para ilustrar, possivelmente uma ONG (Organização Não-Governamental), sem fins lucrativos, pode não ter a perspectiva financeira destacada em seus mapas estratégicos. Assim, supondo que essa referida ONG tivesse a Missão focada em promover a educação de determinada comunidade, poderia ter em seu mapa estratégico as perspectivas de ‘Desenvolvimento da Comunidade’, a de ‘Contribuições da Comunidade’, a de ‘Processos Internos’ e a de ‘Aprendizado e Crescimento’, respectivamente. Deve-se estudar a empresa, conhecer a sua Missão e a sua Visão ao utilizar a ferramenta, já que a estruturação do BSC depende diretamente da natureza da empresa e dos seus objetivos.

2.5. Avaliação de Desempenho de Pessoal

2.5.1. Conceitos

Em épocas de estabilidade e permanência, a avaliação de desempenho pode ser feita de forma burocrática, porém, em cenários de transformação e de instabilidade, a burocracia cede lugar à inovação e a necessidade de agregar valor à empresa, as pessoas que nela trabalham e aos clientes (CHIAVENATO, 1999, p.189). O autor afirma ainda que “a avaliação de desempenho é uma aplicação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Ainda segundo o autor, a avaliação de desempenho é um processo que objetiva agregar valor à organização, julgando ou estimando os valores a excelência e as qualidades de cada trabalhador e que é utilizado, também, para localizar problemas de integração entre os indivíduos, de adequação das pessoas aos cargos, de necessidades de treinamento ou atualizações ou outros problemas gerenciais. Dessa forma, fornece informações que possibilitam a melhoria da qualidade do trabalho e a qualidade de vida das pessoas, melhorando, conseqüentemente, os resultados da organização.

Com um foco diferente, Milkovich e Boudreau (2000, p.98) definem que “a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado. O desempenho é o grau de realização das exigências de seu trabalho” e Siqueira (2002, p.56) afirma que “a avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e seu desempenho real”.

Já Marras (2000, p.173) tem como premissa que a avaliação de desempenho é “um instrumento gerencial que permite ao avaliador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimento, metas, habilidades e etc.)”.

De forma complementar, Bergamini e Beraldo (1988, p.9) defendem que a avaliação de desempenho se trata de “mais um instrumento no qual se poderia dispor para conhecer melhor as pessoas comprometidas com seus trabalhos dentro da empresa”. Afirmam ainda que o valor, bom ou mal, dessa metodologia não depende da qualidade do instrumento, mas das intenções e sensibilidades daqueles que a utilizam dentro das organizações, sejam essas quais forem, destacando, dessa forma, que o processo de avaliação de desempenho, e a metodologia utilizada para a sua medição, não representam, isoladamente, a garantia de efetividade da aplicação, sugerindo que a metodologia pode ser utilizada para fins indevidos caso não haja determinadas

competências gerenciais e éticas. Afirmam, assim, que o processo de gerenciamento de desempenho é uma ferramenta e que, dessa forma, o sucesso de sua implementação depende do uso criterioso dos líderes da organização.

Pode-se perceber diferentes enfoques do processo de avaliação de desempenho. Milkovich e Boudreau (2000) e Marras (2000) consideram em suas descrições apenas fatores técnicos da avaliação de desempenho, enquanto Bergamini e Beraldo (1998) já incluem um mapeamento de características pessoais de cada empregado, a fim de, com o processo, fornecer informações para a empresa conhecer melhor seus empregados, destacando que fatores externos ao conceito do processo podem motivar uma má utilização da ferramenta. Por sua vez, Chiavenato (1999) insere um fator de planejamento, indo além do mapeamento de características, mas buscando identificar potenciais para desenvolvimento nos indivíduos dentro da organização. Outro fator a destacar é que todos os autores se referem à Avaliação de Desempenho como sinônimo de Gerenciamento de Desempenho, ressaltando que a avaliação é parte integrante do processo de gerenciamento. Porém, o gerenciamento contempla, também, o planejamento e o acompanhamento. Respeitando a nomenclatura utilizada pelos autores, este trabalho também utiliza esses conceitos como sinônimos.

2.5.2. *Importância e Objetivos da Avaliação de Desempenho de Pessoal*

Assim como nos conceitos, a importância da aplicação do processo é discutida pelos diversos autores. Chiavenato (1999, p.188) afirma que as pessoas estão avaliando tudo o que acontece ao redor delas, em todos os momentos, nas mais diferentes situações. Segundo o autor, “as pessoas avaliam o desempenho das exportações nacionais, as bolsas de valores; como funciona a aparelhagem de som de um colega, a nossa geladeira; como está o sabor da cerveja importada”, ou seja, estão sempre avaliando e comparando os mais diversos assuntos. Bergamini e Beraldo (1988) destacam que as pessoas buscam o estado de plenitude, de realização e de felicidade. Para tanto, cada indivíduo interage com as outras pessoas e promove uma caracterização introspectiva a fim de entender à si próprio e perceber como o mundo funciona a sua volta. “Isso significa contar com a impressão, o julgamento e o *feedback* das outras pessoas e do próprio indivíduo sobre si mesmo” (BERGAMINI, BERALDO, 1988, p.14).

Pode-se perceber, dessa forma, que a avaliação é um processo intrínseco do ser humano e está presente em todas as situações. Como as pessoas, as organizações têm a necessidade de avaliar as mais diferentes atividades, exercendo controles nas áreas financeira, operacional, técnica, dentre outras, comparando a qualidade de seus produtos ou serviços, sua produtividade, o atendimento ao cliente. Destaca, ainda, a importância do desempenho humano por esse ser o responsável por “dar a vida” à organização, já que constitui a “mola-mestre” da dinâmica organizacional (BERGAMINI, BERALDO, 1988, p.14).

Da mesma forma, Chiavenato (1999, p.188) afirma que, com os reflexos gerados pela globalização no mercado, o desempenho humano precisa estar em certo nível de excelência para que a empresa se mantenha competitiva diante de seus concorrentes. Focando os empregados, o autor argumenta que “toda pessoa precisa receber retroação de seu desempenho para saber como está indo seu trabalho. Sem essa retroação, as pessoas caminham cegas”, já que as pessoas são a base da empresa e cada indivíduo tem sua importância dentro da organização. As organizações são “feitas essencialmente por pessoas e, portanto, fica a cargo desta a materialização da eficiência, dos bons resultados e da sustentabilidade dos negócios no longo prazo” (KALLAS; COUTINHO,

2005, p.93). Assim, as empresas precisam medir o desempenho de sua força de trabalho para saber de suas potencialidades. Pode-se afirmar, dessa forma, que a avaliação de desempenho é um “instrumento que proporciona informações preciosas para todo o planejamento estratégico da empresa” (BOOG *et al*, 2002, v.2, p.51).

De forma complementar, Chiavenato e Cerqueira Neto (2003, p.53) afirmam que “o ato de medir motiva as pessoas”. Essa afirmação revela uma característica da ferramenta que pode ser aplicada pelas empresas para o alcance de seus objetivos. A afirmação indica que, para sinalizar aos empregados o que é importante para a organização, basta monitorar, através de indicadores de desempenho, as atividades críticas. O simples fato de haver um acompanhamento dessas atividades motiva os indivíduos a terem uma preocupação maior com os resultados dessas. É importante ressaltar que os indicadores devem possuir um alinhamento com as metas da organização para que as atividades monitoradas levem ao alcance dos objetivos da organização. Da mesma forma, os gerentes devem focar as atividades realmente críticas, para não sobrecarregar os empregados com indicadores e fazer com que o processo perca a característica motivacional.

Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que as pessoas são diferentes umas das outras e que as diferenças são resultantes de variáveis inatas ou hereditárias e de variáveis externas, constituídas das experiências vividas. Os autores fazem a seguinte comparação entre a personalidade e o desempenho dos indivíduos, visualizado abaixo:

Variáveis inatas x Experiências vividas = PERSONALIDADE

Aptidões x Treinamento ou aprendizagem = Capacidade ou DESEMPENHO

Fonte: BERGAMINI, BERALDO 1988 – p.20

Os autores ressaltam que essa é uma comparação muito simplista, mas é suficientemente clara para determinar o que há de comum entre a personalidade e o desempenho dos indivíduos. Ressalva, ainda, que não esgota os possíveis aspectos que definem os termos citados.

Considerando as afirmações de Chiavenato (1999) e de Bergamini e Beraldo (1988), podemos afirmar que, se as pessoas são diferentes, elas se comportam de modo diverso no desenvolver de suas atividades e contribuem de forma diferente para o alcance dos resultados da organização. De modo similar, as áreas contribuem, também, de forma diferenciada para o alcance dos objetivos da organização.

É importante ressaltar que, como é da natureza humana a avaliação e a comparação, os fatores avaliados poderiam ser predominantemente comportamentais e apenas alguns estariam relacionados com o desempenho no trabalho (qualidade e quantidade). Essa atuação gerencial baseada em conceitos meramente subjetivos, e não necessariamente alinhados com a estratégia da empresa, acaba por ter como resultado a subutilização do processo, já que o mesmo estaria sendo utilizado apenas para classificar os empregados e subsidiar, de forma burocrática, o processo de reconhecimento e recompensa (SANTOS, 1996).

Já Lucena (1992, p.18) destaca que

“mesmo que a empresa não disponha de um sistema formal de Avaliação de Desempenho, a gerência do desempenho é inerente ao processo administrativo do negócio. A sistematização da Avaliação de Desempenho visa apenas dotar a empresa de uma ferramenta gerencial ou de um processo mais bem estruturado para conduzir, de forma mais eficaz, a gestão do

desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados produtivos de trabalho”.

A autora afirma ainda que a lógica do processo demonstra que todas as ações empreendidas devem estar orientadas para a busca da realização da Missão e da Visão da empresa, traduzida em objetivos empresariais. Para a realização desses objetivos, a autora destaca que a empresa necessita de vários recursos: financeiro, tecnológico, processo de produção etc. No entanto, o uso adequado desses recursos depende das pessoas que os manipulam. São as pessoas as responsáveis por utilizarem, de maneira eficiente, os recursos para o alcance dos objetivos, já que são elas que tomam as decisões e que executam as atividades. Dessa forma, a autora afirma que “o alcance dos objetivos nada mais é do que um conjunto de contribuições dos empregados”, e, desse modo, os resultados “refletem a competência humana no uso eficiente e eficaz dos seus talentos e dos recursos empresariais que compõe a sua infra-estrutura produtiva” (LUCENA, 1992, p.16).

Dessa forma, os autores destacam que o processo de avaliação de desempenho é uma ferramenta que auxilia a organização a alcançar seus objetivos (Missão e Visão). Destacam, também, que a avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para mensurar a contribuição individual de cada empregado ao desenvolver suas atividades.

Porém Marras (2000, p.174) identifica outras funções da ferramenta de avaliação de desempenho, destacando que, a partir do processo, pode-se:

- ✓ Identificar os empregados que necessitam de treinamento;
- ✓ Identificar os pontos de melhoria em cada empregado;
- ✓ Identificar os potenciais talentos dentro da organização;
- ✓ Facilitar o auto-desenvolvimento dos empregados;
- ✓ Fornecer *feedback* aos empregados quanto ao seu desempenho;
- ✓ Subsidiar outros processos, como o de reconhecimento e recompensa.

Por outro lado, há autores que criticam fortemente a aplicação dessas ferramentas. Lucena (1992, p.39) questiona os benefícios do processo de avaliação de desempenho argumentando sobre a forma de aplicação da avaliação de desempenho de pessoal. Considera contraproducente o que chama de “Dia Nacional da Avaliação de Desempenho”, argumentando, também, sobre a pessoalidade e a forma de avaliação, em que o avaliador simplesmente preenche formulários sob critérios que julga adequados, influenciados diretamente por seus valores pessoais. Destaca que esse julgamento quase sempre é condicionado pelos últimos acontecimentos e está sempre carregado de preconceitos e estereótipos.

Da mesma forma, McGregor (*apud* SANTOS, 1996) alerta sobre as premissas não declaradas inseridas na avaliação de desempenho. Argumenta que os gerentes não possuem as habilidades necessárias para julgar o valor dos subordinados e de agir com base em tais julgamentos. Assim, o autor critica a utilização de outras motivações que não os resultados a serem alcançados, que podem ser utilizados pelos gerentes no processo, utilizando essa ferramenta para fins diferentes dos que o sistema propõe.

Confrontando as afirmações dos autores citados, observa-se que os pontos divergentes e os problemas identificados advêm de diferentes formas de abordagem do processo. Os críticos focam os problemas de uma aplicação tendenciosa, afirmando que os ganhos que o processo pode gerar são incertos e duvidosos. Os defensores do processo destacam que a utilização da ferramenta não é opcional, já que é da natureza humana a necessidade de avaliação, mas a decisão da empresa é de utilizar o processo de forma estruturada ou de forma subjetiva. Pode-se constatar, assim, que os autores

que criticam o processo de avaliação de desempenho o fazem focando a sua aplicação e, os que defendem, focam a relevância do processo. Desse modo, podemos observar que os autores não divergem em todos os aspectos, mas apenas na forma de aplicação do mesmo.

2.5.3. *Medição e Avaliação de Desempenho de Pessoal*

Segundo Chiavenato (1999), muitas organizações focam suas medições em três aspectos: nos resultados, ou seja, o quanto seus objetivos foram ou não atingidos no período determinado; no desempenho, ou seja, se as ações, comportamentos ou instrumentos que se pretende colocar em prática são adequados; ou nos fatores críticos de sucesso, que são os aspectos fundamentais para que a empresa seja bem sucedida. Porém, Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) destacam que é comum as empresas enfatizarem a perspectiva financeira, destacando-a como o objetivo de maior importância dentro da empresa e utilizando-a como único fator de mensuração do sucesso empresarial. Os autores concordam que a perspectiva financeira é realmente importante, mas observam que há diversos públicos de interesse, os chamados *stakeholders*, e a organização precisa satisfazer a todos, e não apenas os acionistas, para obter o sucesso empresarial. Dessa forma, medir os desafios e a estratégia empresarial se torna primordial para as organizações.

Porém, Bergamini e Beraldo (1988, p.32) afirmam que a eficiência de uma pessoa no desempenho de uma determinada tarefa resulta diretamente de uma relação entre três variáveis: a maneira de ser ou o estilo do indivíduo, a atividade que desempenha e o ambiente. Quanto maior o ajustamento entre essas três variáveis, mais eficiente será o resultado do desempenho. A autora afirma ainda que,

“considerando a complexidade dessas variáveis, a efetiva validade da Avaliação de Desempenho Humano, como instrumento a ser utilizado pelas organizações, depende do domínio e do conhecimento que se adquire sobre elas, bem como da sua análise integrada”.

Mas Bergamini (*apud* SANTOS,1996. p.30) afirma que se pode abordar três dimensões quando avaliando o desempenho de pessoal: a dimensão técnica, a administrativa e a social. A técnica foca a atividade fim, o objetivo principal da equipe ou o motivo para o qual essa foi criada. A dimensão administrativa se refere ao cumprimento de normas e procedimentos de tudo aquilo que faz parte da metodologia do trabalho e regulamentos que são inerentes ao processo de trabalho. A social trata dos relacionamentos interpessoais no trabalho, ou seja, como as pessoas se comportam dentro e fora da equipe, com seus chefes, colegas, clientes e com outros setores.

Porém Marras (2000, p.175) destaca que a abrangência do processo possibilita mensurar três campos distintos, o campo dos resultados, onde se integra a Visão da empresa e os fatores ligados às metas do trabalho; o campo do conhecimento, onde a empresa pode conferir o andamento e a trajetória da bagagem cognitiva do empregado, ou seja, o quanto dos treinamentos o empregado assimilou e utilizou na prática; e o campo do comportamento, onde a organização mensura os valores, atitudes e comportamentos dos empregados, relacionando-os aos padrões culturais da empresa e às responsabilidades a que lhe são conferidas para exercer determinada função dentro da empresa.

Focando a utilização da ferramenta, Stoffel (2000, p.45) define que, no momento da avaliação do desempenho, deve ser avaliado o desempenho e os resultados do colaborador, não a pessoa. Ressalva, ainda, que “a metodologia é um instrumento de

melhorias do desempenho, cujo objetivo é fazer alcançar metas organizacionais e desenvolver os colaboradores ao longo de todo o ciclo”. O autor afirma que “a avaliação é o resultado da análise entre o *desempenho esperado* (indicadores de resultado) e o *desempenho realizado* (resultado efetivo)”.

Complementarmente, Lucena (1992, p.19) afirma que os resultados a serem apresentados devem depender da “manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que possa ser definido, acompanhado e mensurado”. A autora define como resultado ou desempenho esperado as atribuições, metas, projetos, atividades e tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional, ressaltando que é preciso definir um “Padrão de Desempenho”, ou seja, “o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados”. Afirma, ainda, que o não-estabelecimento desses critérios tornará difícil a avaliação da produtividade do empregado, impedindo a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizando a avaliação de resultados, sendo essa substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios pessoais, subjetivos e duvidosos.

Já Campos (1998, p.125) indica que, mesmo quando as empresas têm a noção da necessidade de indicadores para o monitoramento da implementação da estratégia, “as medições não são realizadas ou utilizadas corretamente, e há falta de critérios quanto à periodicidade e oportunidade, gerando resultados não representativos e decisões inoportunas ou equivocadas”.

Meyer, Kay e French (1965), Santos (1996), Marras (2000) e Boog *et al* (2002, v.2) relatam, ainda, possíveis armadilhas que os gerentes devem evitar na aplicação da avaliação, dentre elas:

- As metas individuais devem possuir alinhamento com a estratégia organizacional e aderência à cultura da organização. Os esforços devem ser direcionados para a mesma direção;
- As metas devem ser compatíveis com a realidade da empresa e focadas na continuidade das ações e da melhoria continuada;
- Deve haver uma explicação do processo a fim de torná-lo transparente e entendido por todos na empresa, além da ferramenta a ser utilizada no sistema ter simplicidade e ser de fácil entendimento. Os gerentes (avaliadores) devem conhecer os objetivos do processo a fim de utilizar a ferramenta de avaliação de desempenho para o crescimento e o bem comum;
- A falta de padrão na avaliação: a tendência de avaliar cada subordinado segundo diferentes critérios e expectativas. “Um empregado com baixo desempenho, mas que seja motivado, pode receber uma nota mais alta do que um com alto desempenho mas que pareça indiferente” (SANTOS, 1996, p.40);
- O viés do avaliador: distorções geradas por preconceitos grosseiros com relação à raça, cor, sexo, religião ou com relação às características pessoais, como idade, jeito de se vestir ou ponto de vista político. Para evitar essa armadilha as empresas têm exigido que os relatórios de avaliação de desempenho sejam documentados e explicados;
- Padrões diferentes entre avaliadores: os gerentes são diferentes e utilizam critérios diferentes ao avaliar seus empregados. Alguns avaliam com dureza, outros com indulgência, podendo gerar injustiças com os empregados e com a organização, já que as recompensas podem ser direcionadas não para os empregados que realmente a merecem, mas para os empregados que possuem chefes mais brandos. As diferenças de padrões podem ser reduzidas através de definições precisas de cada item constante no formulário de avaliação.

- Efeito halo: tendência comum de dar notas altas ou baixas aos empregados em todas as medidas de desempenho tendo por base uma de suas características.
- Conflito de objetivos: a avaliação é utilizada para subsidiar recompensas, e é utilizada, também, para o desenvolvimento e aconselhamento. Esses objetivos, por vezes, são conflitantes e acabam se tornando discussões relativas a salários, nas quais os gerentes apenas usam a avaliação como justificativa para recompensar um ou outro empregado.
- *Feedback* inadequado: as classificações de avaliação de desempenho de pessoal podem causar reações inadequadas quando mal comunicadas aos empregados. A crítica afeta a auto-estima do empregado, podendo até piorar o desempenho. O *feedback*, assim, precisa ser descritivo, ao invés de avaliativo, específico, ao invés de geral e dirigido para comportamentos que o receptor possa modificar.
- Efeito de tendência central: “tendência de os avaliadores têm de atribuir notas médias aos empregados, evitando os extremos por medo do comprometimento” (SANTOS, 1996, p.40);
- Falta de memória: as avaliações tendem a ser feitas baseadas nas ações mais recentes, dos últimos resultados dos empregados, “esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante o espaço de tempo ao qual a avaliação se refere”.
- Levar em conta características pessoais extra-cargo: levar em conta valores, atitudes ou posicionamentos políticos que o empregado possui fora do ambiente de trabalho. “Um desenhista-projetista, embora pouco responsável e inexperiente para realizar determinados projetos, alegra os colegas no *happy hour* das sextas-feiras com seus magistrais solos de violão, que agradam muito seu chefe imediato (avaliador)” (MARRAS, 2000, p.179)
- Supervalorizar as qualidades potenciais: quando o avaliador confunde os resultados concretamente realizados com as características pessoais do empregado. “É comum um avaliador formar uma imagem altamente positiva daquele membro da equipe, sempre elogiado por sua aguda inteligência (...) a ponto de confundir o desempenho com o potencial e avaliá-lo acima do que deveria ser” (MARRAS, 2000, p.179)

A decisão sobre qual estratégia será utilizada para chegar à Visão já é, por si só, uma decisão que gera impacto a todos os níveis da organização. Cuidar para que a estratégia seja implementada da forma como foi planejada torna-se essencial para a obtenção do sucesso da empresa. Pode-se observar que muitas são as armadilhas e os cuidados a serem tomados na operacionalização da avaliação de desempenho. Porém, como Boog *et al*, (2002, v.2, p.62); destaca, a avaliação de desempenho é um instrumento que pode ser determinante para o sucesso da implementação da estratégia empresarial.

3. METODOLOGIA

Segundo Robert Yin (2005), a metodologia de Estudo de Caso deve ser utilizada quando a pesquisa tiver foco em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da vida social, destacando os processos organizacionais e administrativos. Dessa forma, de acordo com os objetivos desse trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa em um Estudo de Caso na empresa Petróleo Brasileiro S/A – Petrobras, além de uma pesquisa qualitativa, através de levantamento bibliográfico, a fim de formar uma crítica quanto ao processo e identificar pontos fortes, fracos e sugestões para a solução dos problemas identificados. A pesquisa bibliográfica contemplou diversos aspectos de renomados autores da área de Recursos Humanos e de Estratégia, buscando-se confrontar as diferentes opiniões e levantar os resultados que os estudos prévios apresentam.

Para elaboração do Estudo de Caso foi escolhida a empresa Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras por ser uma empresa brasileira cujo sucesso é reconhecido nacional e internacionalmente e por essa possuir um sistema de avaliação de desempenho de pessoal estruturado e de uso obrigatório. A Petrobras é uma empresa de grande porte, tendo mais de 40.000 empregados diretos, além de possuir campos de trabalho espalhados pelo Brasil e fora dele. O tamanho da empresa e a sua dispersão geográfica justifica a necessidade de um corte mais específico na amostra pesquisada, buscando esse estudo verificar as opiniões dos gerentes e empregados pertencentes à Área de Serviços, lotados no Edifício Sede da Petrobras (EDISE), que fica situada no Rio de Janeiro. Essa Área foi escolhida por ser constituída de Unidades Corporativas, responsáveis por elaborar diretrizes e dar apoio às áreas de negócios, reunindo, assim, características estratégicas e operacionais.

A Área de Serviços é composta pelas Unidades de Materiais, de Tecnologia de Informação (TI), de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS), de Serviços Compartilhados, de Engenharia e pelo Centro de Pesquisa da Petrobras (CENPES) Dessas, não foram representadas no estudo, por desenvolver atividades destacadas das outras, ou seja, diferentes de orientação e suporte, além de não estarem sediadas no EDISE, o CENPES e a Engenharia.

A Área de Serviços, excluindo o CENPES e a Engenharia, possui 1260 empregados, sendo 609 de nível superior e 651 de nível médio. Desses, 167 exercem cargos gratificados (gerentes, gerentes setoriais, coordenadores, supervisores ou consultores).

O questionário (Anexo I) possui perguntas que objetivam verificar se os gerentes e empregados conhecem os macro-objetivos da empresa (a Visão e a Missão) e se a ferramenta é percebida como um instrumento importante para o desdobramento das estratégias da organização. Buscou-se, também, averiguar se as armadilhas e possíveis falhas identificadas pela literatura ocorrem na Petrobras.

O questionário foi enviado para uma amostra de 45 gerentes e para 95 empregados sem função gratificada. Esses 140 questionários foram distribuídos com o objetivo de atingir gerentes das diversas Unidades estudadas, de forma a manter a mesma influência relativa entre a quantidade de respondentes. Dessa forma, buscou-se enviar os questionários para 10 a 15 gerentes de cada Unidade (Materiais, Serviços Compartilhados, TI e SMS) e para e para 20 a 30 empregados sem função gratificada dessas Unidades. Tomando cuidado para não haver distorções de quantitativo de pessoal, buscou-se, dentro das Unidades escolhidas, as duas gerências que possuíam maior quantitativo de pessoal e as duas que possuíam menor quantitativo de pessoal,

desde que não menor que dois. As demais foram escolhidas por terem uma quantidade média próxima a 15 empregados. Esses cuidados foram tomados porque, como na maioria das empresas, há uma grande variação na quantidade de subordinados nas diversas gerências. Ao se enviar de forma aleatória o questionário, poder-se-ia criar uma distorção nas respostas, quando a quantidade de respondentes de determinada gerência teria maior influência, pelo número de respondentes, que outra de menor número de subordinados.

A pesquisa foi realizada entre os dias 01 de outubro de 2005 e 05 de janeiro de 2006. Esse período foi escolhido por participar das três fases do processo de gerenciamento de desempenho. A fase de acompanhamento de 2005 tem final previsto para fevereiro de 2006. Nessa fase, havendo necessidade, as metas são revisadas e verifica-se o alinhamento dos objetivos. A fase de avaliação final se inicia em dezembro e finaliza em fevereiro. É nessa fase que os empregados e gerentes se reúnem para avaliarem o ano trabalhado, verificando se as metas foram superadas e quais foram as dificuldades encontradas. Por sua vez, a fase de planejamento se inicia em janeiro e se completa em março. Nesta fase os gerentes e empregados se reúnem para negociar as metas do ano, sempre de acordo com os macro-objetivos da organização.

Foram obtidas 48 respostas, das quais 34 foram de empregados e 15 gerentes, totalizando 35,0% de respondentes. As respostas do questionário foram consolidadas e apresentadas no item 4, onde, primeiramente foi analisada a opinião geral dos respondentes, sem a distinção entre gerentes e empregados. Em seqüência, foram analisadas separadamente as opiniões dos gerentes e as dos empregados e, por último, foi realizada uma análise comparativa entre essas.

Os pontos de melhoria e as falhas na aplicação foram destacados com base em análise mediante confrontação dos argumentos do levantamento teórico e das respostas dos questionários.

4. O ESTUDO DE CASO NA PETROBRAS

Este capítulo aborda o histórico da empresa e a sua evolução ao longo do tempo, identificando seus macro-objetivos. Explica, também, como a empresa utiliza suas ferramentas estratégicas para o desdobramento dos objetivos organizacionais até o nível individual, dando enfoque principal ao processo de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP).

4.1. Histórico da Empresa

Este sub-ítem visa traçar um histórico da empresa e a sua evolução desde a sua criação até os dias de hoje. Grande parte das informações foi retirada do sitio da empresa (www.petrobras.com.br).

A Petrobras foi criada em 1954, durante o governo de Getúlio Vargas, quando o referido presidente instituiu o monopólio estatal do petróleo. Como Thomas (2001) afirma, a criação da Petrobras foi decisiva para a iniciação das pesquisas na área de petróleo no Brasil.

A Petrobras recebeu os campos de petróleo, já em produção, do Recôncavo baiano, a refinaria de Mataripe, em construção na Bahia, e uma fábrica de fertilizantes, também em construção, em Cubatão (SP). Recebeu, ainda, 22 navios e os bens da Comissão de Industrialização do Xisto Betuminoso. A produção de petróleo era da ordem de 2.700 barris por dia. Essa produção correspondia a cerca de 27% do consumo nacional. O parque de refino atendia a uma pequena fração do consumo nacional de derivados, que se situava em torno de 137 mil barris por dia, dessa forma, a maior parte era importada.

Ainda na década de 50 o Governo forneceu à nova empresa facilidades para expandir a indústria petrolífera no país. Com isso, foi possível aumentar a produção, ampliar o parque de refino, melhorar a capacidade de transporte e incrementar a pesquisa. Ao mesmo tempo, a nova empresa, detentora do monopólio do petróleo no país, procurou formar e especializar seu corpo técnico, para atender às exigências da nascente indústria brasileira de petróleo.

Foram construídas novas refinarias, a destacar a Refinaria Presidente Bernardes (RPBC), em Cubatão, São Paulo, com o objetivo de reduzir os custos de importação de derivados. Investiu-se, também, em infra-estrutura no segmento de abastecimento, com a melhoria da rede de transporte e instalação de terminais em pontos estratégicos do país.

Na mesma década entrou em operação o Terminado de Madre Deus, na Bahia, viabilizando o transporte para São Paulo do excesso de produção de petróleo da Bahia. Ao final da década, a produção de petróleo já se elevava a 65 mil barris diários, as reservas somavam 617 milhões de barris, enquanto as obras em andamento no setor industrial prometiam, para a década seguinte, a auto-suficiência do parque de refino na produção de derivados básicos.

A década de 60 foi marcada por grandes realizações na indústria nacional de petróleo. Em 1961, a Petrobras alcançou um de seus objetivos principais: a auto-suficiência na produção dos principais derivados, com o início de funcionamento da Refinaria Duque de Caxias (Reduc), no Rio de Janeiro. Ao longo da década, outras unidades entraram em operação: as Refinarias Gabriel Passos (Regap), em Betim, Minas Gerais, e Alberto Pasqualini (Refap), em Canoas, Rio Grande do Sul (1968). A

expansão do parque de refino mudou a estrutura das importações radicalmente. Enquanto na época de criação da Petrobras cerca de 98% das compras externas correspondiam a derivados e só 2% a óleo cru, em 1967 o perfil das importações passava a ser 8% de derivados e 92% de petróleo bruto. Visando a diminuição dos custos de importação, o Governo instituiu, em 1962, o monopólio da importação de petróleo e derivados. Essa medida permitiu que a Petrobras realizasse negociações que resultaram em grande economia de divisas para o país, nos anos seguintes.

Dois importantes marcos de produção foram alcançados nos anos 60: os 100 mil barris diários de produção, em 1962, e a primeira descoberta de petróleo no mar, em 1968. O campo de Guaricema, no litoral de Sergipe, representou um passo importante para que a Petrobras criasse o diferencial competitivo em águas profundas, indo em direção ao atual sucesso exploratório na atividade *offshore* (exploração no mar).

Foi iniciada, na década de 60, a exploração da plataforma continental, que se inicia no Maranhão e chega ao Espírito Santo, iniciando, também, as pesquisas geofísicas na bacia de Campos, Rio de Janeiro, perfurando o primeiro poço submarino.

No segmento de abastecimento, foi inaugurada a antiga Fábrica de Asfalto de Fortaleza, que viria a se chamar Lubrificantes e Derivados de Petróleo do Nordeste (Lubnor).

Investindo em seu diferencial competitivo, a Petrobras criou, nessa década, o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (Cenpes), que na atualidade, é o maior centro de pesquisa da América Latina. Criou, também, a subsidiária Petrobras Química S.A (Petroquisa), para articular a ação dos setores estatal e privado na implantação da indústria petroquímica no país.

No início dos anos 70, o consumo de derivados de petróleo duplicou, impulsionado pelo crescimento médio anual do Produto Interno Bruto a taxas superiores a 10% ao ano. Como responsável pelo abastecimento nacional de óleo e derivados, a Petrobras viu-se diante da necessidade de reformular sua estrutura de investimentos, para atender à demanda interna de derivados. Datam desse período o início de construção da Refinaria de Paulínia (Replan), em São Paulo, a modernização da RPBC e o início de construção da unidade de lubrificantes da Reduc.

A plataforma continental passou a merecer atenção especial. Depois de Guaricema, foram realizadas mais de 20 descobertas de pequeno e médio portes no litoral de vários estados, já refletindo o esforço para aumentar a participação da indústria de petróleo no mercado nacional, buscando a auto-suficiência completa. Em 1974, a descoberta do campo de Garoupa, no litoral do Estado do Rio de Janeiro, anunciou uma nova fase para a produção do país. Esta descoberta foi a primeira de uma série de perfurações bem sucedidas na bacia de Campos, que, rapidamente, se transformou na mais importante região produtora do país. Hoje a Bacia de Campos é responsável por cerca de 70% de todo petróleo produzido no Brasil.

Internacionalmente, os anos 70 foram marcados por crises. Os países da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) elevaram substancialmente os preços internacionais, provocando os chamados primeiro e segundo choques do petróleo, em 1973 e em 1979. Com isso, o mercado tornou-se conturbado e marcado por incertezas não apenas quanto aos preços, como também quanto à garantia do suprimento. Abalando, inclusive, a diplomacia internacional. Como importante cliente das companhias estatais dos países da OPEP, a Petrobras conseguiu manter o abastecimento ao mercado brasileiro, resultado de anos de bom relacionamento com aquelas companhias. Paralelamente, visando superar as dificuldades cambiais, o Governo adotou inúmeras medidas econômicas, algumas diretamente ligadas às atividades da Petrobras, a destacar a redução do consumo de derivados e o aumento da

oferta interna de petróleo. Datam desse período a adoção dos contratos de risco, assinados entre a Petrobras e companhias particulares, para intensificar a pesquisa de novas jazidas, e o desenvolvimento de novas fontes de energia, capazes de substituir os derivados de petróleo. Essas iniciativas foram viabilizadas não somente pelo risco da falta de suprimento internacional, mas também pelos altos preços que o petróleo atingiu nessa época. Um exemplo bem sucedido foi o incentivo ao uso do álcool carburante como combustível automotivo, com a criação do Programa Nacional do Álcool. Passou a ser dada prioridade aos investimentos em exploração e produção, ocasionando aumento da produção do petróleo nacional, que passou a ocupar espaço cada vez maior na carga das refinarias.

Ainda na década de 70, houve a criação de cinco subsidiárias ligadas à Petrobras: a Petrobras Distribuidora (BR), a Petrobras Internacional (Braspetro), a Petrobras Fertilizantes (Petrofertil), a Petrobras Comércio Internacional (Interbrás) e a Petrobras Mineração (Petromisa).

A década de 80 foi marcada por bruscas elevações dos preços do petróleo no exterior, elevando em mais de dez vezes o dispêndio de divisas brasileiras em aquisição de petróleo e derivados, chegando a alcançar a casa dos 10 bilhões de dólares em 1981. Os investimentos nas atividades de exploração e produção, junto ao esforço desenvolvido na área de comercialização, contribuíram para reduzir a dependência energética. Ao final da década, o dispêndio líquido de divisas com importação de óleo e derivados caía para cerca de 3 bilhões de dólares.

A Petrobras, nessa década, adquiriu tecnologia disponível no exterior para superar o desafio de produzir em águas na faixa de 120 metros. Assim foi implantada a primeira fase de produção da bacia de Campos, que permitiu ao Brasil aumentar substancialmente a produção de petróleo. Ao mesmo tempo, a Petrobras ampliou a utilização dos sistemas antecipados, que trouxeram dois ganhos fundamentais: a possibilidade de antecipar receitas e o domínio gradual da tecnologia de produção submarina. A produção passou, assim, a bater sucessivos recordes, atingindo 675.135 barris diários em dezembro de 1989. Mas os anos 80 trouxeram boas notícias também para a produção em terra. Em 1988, entrou em operação o campo de Rio Urucu, no Alto Amazonas. As pesquisas à procura de petróleo nesse estado antecederiam a própria criação da empresa.

No segmento de abastecimento, a área de refino recebeu investimentos para a adaptação de suas instalações a fim de atender ao consumo de derivados. Foi desenvolvido o projeto conhecido como "fundo de barril", cujo objetivo era transformar os excedentes de óleo combustível em derivados como o diesel, a gasolina e o gás liquefeito de petróleo (gás de cozinha), de maior valor. A Refinaria Henrique Lage (Revap), em São José dos Campos, SP, entrou em operação no início da década de 80, assim como o III Pólo Petroquímico, em Triunfo, RS.

Outro marco dessa década foi a atenção especial dada à preservação do meio ambiente. A partir dessa época a empresa passou a dedicar grande quantidade de recursos ao treinamento e à educação ambiental, assim como ao desenvolvimento de tecnologias específicas de proteção ao meio ambiente e a adoção de um programa de melhoria da qualidade dos combustíveis. Fruto dessa atenção diferenciada, foi criado, em São Sebastião, SP, o Centro Modelo de Combate à Poluição no Mar por Óleo, o primeiro do país.

No segmento de Exploração e Produção, foi ultrapassada a produção de 500 mil barris diários de petróleo, estabelecendo um novo patamar de produção. Foram descobertos, também, os campos de Albacora e Marlim, campos gigantes em águas profundas, na bacia de Campos, dando subsídio para a criação do Programa de Inovação

Tecnológica e Desenvolvimento Avançado em Águas Profundas e Ultraprofundas, que tinha como objetivo a viabilização da produção de óleo e gás em poços situados a mais de 1.000 metros de lâmina d'água, ou seja, poços cuja distância entre o solo do mar e a superfície da água fosse superior a 1 km. Essa distância foi aumentada para 2.000 metros e, mais tarde, para 3.000. Reflexo desse pioneirismo foram a perfuração de poços em lâminas d'água superiores a 1.200 metros e o início de produção em lâminas d'água de 400 metros, constituindo um recorde mundial. Na mesma década, a empresa superou seu próprio recorde e iniciou a produção de óleo a 492 metros no campo de Marimba, na bacia de Campos, RJ.

No final da década, fruto de pesquisas nacionais, a Petrobras retirou da gasolina o chumbo tetraetila, altamente poluente e danoso para os seres humanos. A empresa foi bem sucedida, criando diferencial competitivo, as seguintes tecnologias: sensoriamento remoto, poços perfurados horizontalmente, robótica submarina, produção de petróleo em águas ultraprofundas.

A Petrobras inicia a década de 90 sendo indicada pela *Offshore Technology Conference* para receber o *OTC Distinguished Achievement Award*, o maior prêmio do setor petrolífero mundial, em reconhecimento à sua notável contribuição para o avanço da tecnologia de produção em águas profundas. Esse reconhecimento se solidificou durante a década, com a empresa comprovando possuir tecnologia para produção em poços de petróleo em águas muito profundas. O último recorde foi obtido em janeiro de 1999, no campo de Roncador, na bacia de Campos, RJ, quando a empresa alcançou a produção em uma profundidade de 1.853 metros. Hoje a empresa é reconhecida mundialmente pela especialização em poços situados em águas profundas e ultra-profundas.

As atuais pesquisas estão focadas para a meta de 3 mil metros de profundidade e os projetos em andamento não visualizam apenas a capacitação tecnológica, mas aliam a inovação à redução de custos.

Em paralelo à capacitação da produção de petróleo em águas profundas e ultra-profundas, o Centro de Pesquisas da Petrobras investe no aumento do fator de recuperação do petróleo das jazidas, no desenvolvimento de novas tecnologias para adequação do parque de refino ao perfil da demanda nacional de derivados e na formulação de novos produtos e aditivos que garantam o atendimento à crescente exigência da sociedade brasileira por combustíveis e lubrificantes de melhor qualidade.

Além da capacitação brasileira na produção de petróleo em águas profundas e ultra-profundas, outros desafios foram enfrentados pelo Centro de Pesquisas da Petrobras durante a década. Entre eles estão o aumento do fator de recuperação do petróleo das jazidas, o desenvolvimento de novas tecnologias para adequação do parque de refino ao perfil da demanda nacional de derivados e a formulação de novos produtos e aditivos que garantam o atendimento à crescente exigência da sociedade brasileira por combustíveis e lubrificantes de melhor qualidade.

A década de 90 foi marcada, também, pela extinção da Interbrás e da Petromisa, de acordo com o decreto 99.226, de abril de 1990 e pela construção do gasoduto de 2.233 quilômetros de extensão, a fim de dar vazão ao gás natural importado da Bolívia, conforme o Acordo Brasil-Bolívia. Em alinhamento com o plano de expansão de atuação na América Latina, a Petrobras adquire duas refinarias na Bolívia.

Ainda nessa década, a Petrofertil teve seu estatuto modificado para viabilizar a sua atuação no segmento de gás natural e, mais tarde, teve sua razão social alterada para Petrobras Gás S.A. (Gaspetro). Também foi criada a Petrobras Transporte S.A. (Transpetro), focando a operação logística, objetivando, dessa forma, a operação e a

construção de dutos, terminais, embarcações e instalações para o transporte e armazenagem de petróleo e derivados, gás natural e granéis.

Foi desenvolvido o projeto 'Centros de Excelência', que associava a empresa, o Governo, as universidades, e empresas privadas para implantação de núcleos desenvolvimentos, com ascendência tecnológica em nível internacional.

No segmento de exploração e produção, a Petrobras obteve 397 concessões distribuídas em blocos exploratórios da Agência Nacional de Petróleo (ANP), com área total de 458.532 quilômetros quadrados, correspondentes a 7,1% da área sedimentar brasileira.

A produção de petróleo superou a marca de um milhão de barris diários e, também na década de 90, foram assinados os primeiros acordos de parceria com empresas privadas, focando o desenvolvimento de blocos de exploração em terra e mar. Porém nessa década ocorreram significativas mudanças no setor de petróleo, provocando grandes alterações internas na Petrobras. A abertura de mercado fez com que todos os segmentos fossem sujeitos à competição e a empresa deixou de ser detentora do monopólio de petróleo do Brasil, apesar de o Estado continuar detentor da maior parte do capital acionário, mantendo a posição de acionista majoritário. Dessa forma, a empresa continuou ligada ao Governo pelo Ministério de Minas e Energia.

A concorrência que a Petrobras teria de enfrentar a partir da abertura do mercado e da perda do monopólio do petróleo brasileiro impôs à empresa uma nova postura frente ao mercado, tendo essa diversificado sua atuação investindo em novos negócios, estabelecendo parcerias com empresas privadas nacionais e internacionais e atuando de forma mais efetiva no exterior. Com o alinhamento com foco empresarial, a ex-estatal busca o crescimento no mercado brasileiro, buscando o maior retorno possível aos acionistas, preparando-se para tornar-se uma corporação internacional de energia e ser líder na América Latina. E dentro dessas grandes linhas, as metas a cumprir são as de alcançar a mesma excelência conseguida nas tecnologias de prospecção em ambientes complexos, sobretudo em águas profundas, em todos os segmentos do setor petróleo - na distribuição, no refino, nas atividades internacionais e, sobretudo, nas questões ambientais.

Os primeiros anos do século são marcados pela forte atuação da Petrobras no sentido de aprimorar suas relações com a sociedade. É uma empresa-cidadã, interessada em cumprir profundamente o compromisso da responsabilidade social e de exercer as atividades-fim de produzir, refinar, transportar, distribuir e comercializar o petróleo e o gás em condições máximas de eficiência e segurança. A empresa passou a se destacar como a que mais investe no Brasil em projetos sociais, culturais, artísticos e de educação ambiental. Pode-se destacar a mais ambiciosa iniciativa neste campo, o Programa Petrobras Social, que investe em projetos que resultem em ações transformadoras, alterando o meio onde são aplicados. O programa representa a consolidação dos 50 anos de atuação socialmente responsável da Petrobras.

A empresa, na década atual, passou a participar de projetos de geração de energia termelétrica, utilizando o gás natural como combustível e contribuindo para a inserção desse na matriz energética brasileira. Neste novo cenário, alcança lucros cada vez maiores, cegando a R\$ 17 bilhões em 2003, o maior de toda a história da empresa. Esse alinhamento alimentou ainda mais a preocupação com a segurança, meio ambiente e com a saúde. É iniciado o Programa de Excelência em Gerência Ambiental e Segurança Operacional - Pegaso, projeto focado em desenvolver uma política ambiental para toda a história da indústria no Brasil. Antagonicamente, quase de forma concomitante, ocorre um dos mais trágicos acidentes da história da Petrobras, o naufrágio da P-36, na bacia de Campos, que provocou a morte de 11 empregados. Esse

acidente deu mais força à preocupação da empresa com as questões de segurança e meio-ambiente.

Buscando a Excelência operacional, os recordes de produção são atingidos e superados com frequência, passando de 1,568 milhão de barris/dia em 27/12/2001 e chegando a 1,857 milhão de barris/dia em 19/12/2005. De modo complementar, a Petrobras recebeu, pela segunda vez, o prêmio de maior destaque no cenário internacional da indústria do petróleo, o *OTC - Offshore Technology Conference*, graças ao projeto de desenvolvimento do campo de Roncador. A empresa se tornou a maior exportadora brasileira e adquiriu empresas na América Latina, ampliando sua atuação.

4.2. *Objetivos Organizacionais*

A Petrobras divulgou em seu Relatório Anual de 2004 a sua Missão, os Valores e os Comportamentos que a empresa incentiva, além da Visão com o horizonte de 2015 (PETROBRAS - 2004, p.2-3).

A Missão da empresa é:

“Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.”

Por sua vez, a Visão 2015 é:

“A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.”

Os Valores são:

- Valorização dos principais públicos de interesse: acionistas, clientes, empregados, sociedade, governo, parceiros, fornecedores e comunidades em que a Companhia atua;
- Espírito empreendedor e de superar desafios;
- Busca permanente da liderança empresarial;
- Excelência e liderança em questões de saúde, segurança e preservação do meio ambiente;
- Espírito competitivo e inovador, com foco na diferenciação em serviços e competência tecnológica;
- Obtenção de resultados de excelência.

Para tanto, os Comportamentos incentivados pela empresa são:

- Ética nos negócios;
- Liderança pelo exemplo;
- Ênfase na integração e no desenvolvimento do trabalho de equipe;
- Foco no desenvolvimento e sustentação de vantagens competitivas;
- Acompanhamento rigoroso dos resultados com reconhecimento e responsabilização pelo desempenho;
- Transparência nas relações com os acionistas, empregados, comunidades e com os demais públicos de interesse.

Pode-se perceber, dessa forma, que a Petrobras, estrategicamente posicionada como uma empresa de energia, pretende conquistar mercados externos não só por meio de exportação, mas principalmente expandindo sua atuação para países da América Latina. Há uma grande preocupação com relação a fatores ambientais e sociais, sem deixar de ser destacado o aumento da rentabilidade e o crescimento econômico da empresa.

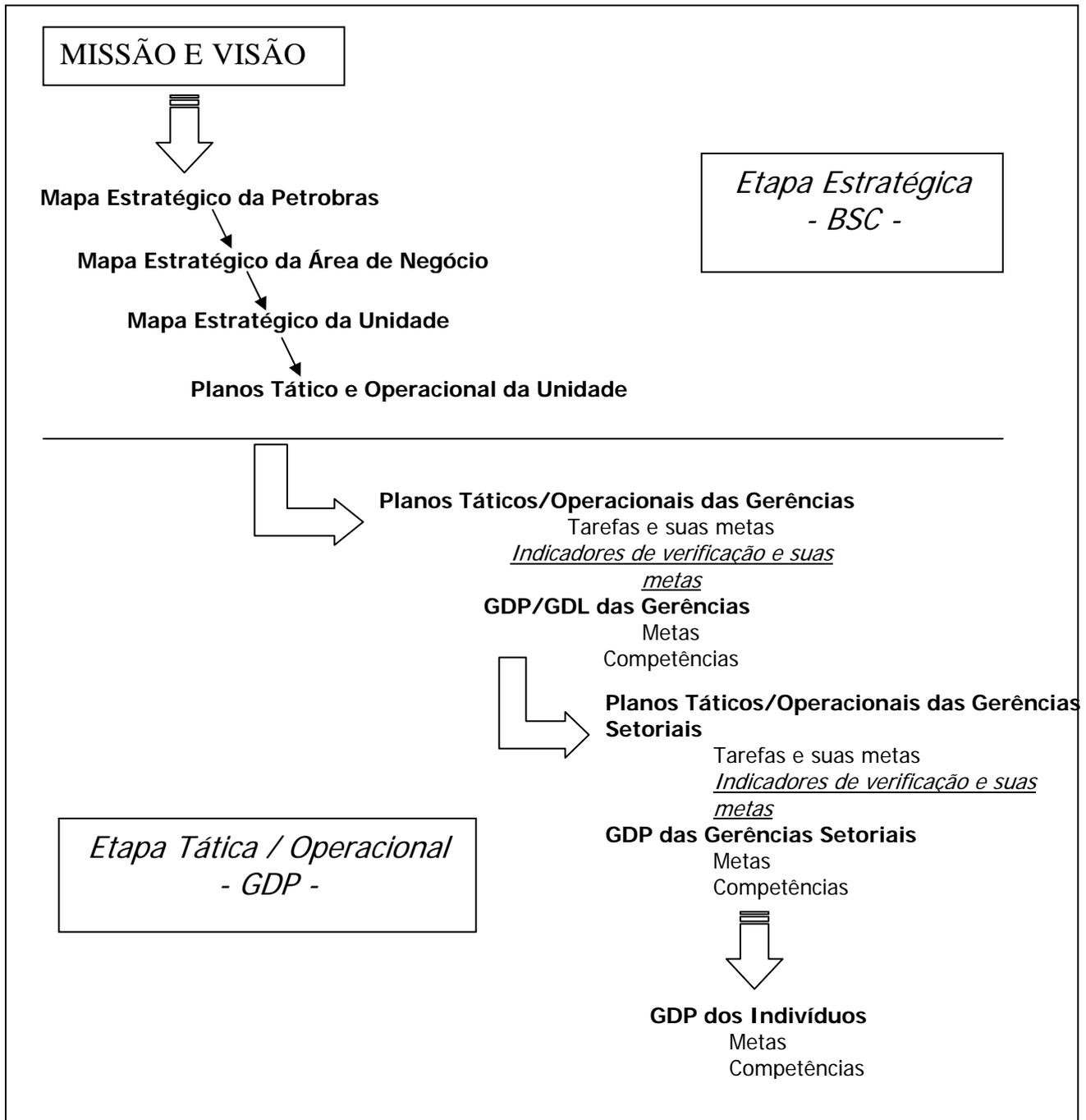
4.3. O Desdobramento de Metas na Petrobras

A Petrobras, como uma empresa de capital aberto e inserida em um mercado competitivo, necessita se estruturar e se planejar para obter sucesso e atingir seus objetivos.

Assim, o Planejamento Estratégico é feito pela alta administração da empresa, tendo como suporte os cenários e as análises fornecidas pela Unidade de Estratégia e Desempenho Empresarial. Esses cenários são traçados levando-se em consideração não apenas as variáveis do mercado interno brasileiro, mas, também, em variáveis que impactam o mercado internacional, como o preço do petróleo e os diversos públicos de interesse, mundiais e locais, do segmento de petróleo.

Traçados esses cenários, a empresa os classifica em relação à probabilidade de se tornarem realidade e estabelece planos de ação para cada uma dessas previsões. O Planejamento Estratégico é elaborado seguindo essas projeções de modo a possibilitar a empresa a alcançar sua Visão, sempre de acordo com a sua Missão e seus Valores.

A fim de desdobrar os objetivos estratégicos e alinhar toda a empresa, a Petrobras utiliza duas ferramentas distintas, conforme a Figura 2: O *Balanced Scorecard* (BSC), que é utilizado para criação dos mapas estratégicos, indicadores e metas organizacionais, tendo como base o Planejamento Estratégico e sendo utilizado até o nível da Unidade, na elaboração dos planos tático e operacional; e o Sistema de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP), utilizado para desdobrar as metas constantes no BSC, as demais metas operacionais e as metas específicas das gerências, englobando, dessa forma, não apenas as metas estratégicas constantes no BSC, mas os objetivos específicos de cada unidade, as metas operacionais e as competências individuais a serem desenvolvidas.



Fonte: Adaptado dos dados da *intranet* da Petrobras

Figura 2: Seqüência de desdobramento de metas na Petrobras

4.3.1. O Balanced Scorecard (BSC) da Petrobras

A Petrobras utiliza o *Balanced Scorecard* (BSC) para criar os mapas estratégicos e estabelecer os indicadores e metas da organização, de acordo com o Planejamento Estratégico estruturado. As estratégias da organização são planos de atuação, baseados em cenários traçados, para que a organização alcance a Visão.

Dessa forma, o BSC é uma ferramenta utilizada pela empresa para estruturar as estratégias e comunicar às Unidades os objetivos e desempenho esperado, estabelecendo as metas e os indicadores de acompanhamento.

A alta direção, após estruturar os macro-objetivos da empresa, cria o Mapa Estratégico, que funciona como um painel de controle, consolidando todas os indicadores que são considerados essenciais para a implementação das estratégias. O Mapa Estratégico, conforme exemplificado na Figura 1 deste trabalho, reflete a relação de causa e efeito entre os objetivos e comunica às Unidades quais as metas e indicadores serão controlados, transparecendo, dessa forma, quais as prioridades da organização para a implementação das estratégias.

O Mapa Estratégico, por conter informações de como a empresa vai atuar e se posicionar no mercado, assim como indicações de pesquisa e investimento, é uma fonte de informação interna e confidencial, não devendo ser divulgado ao mercado. Por esse motivo, o presente trabalho não publica essas informações.

Estabelecendo um alinhamento entre os níveis da empresa, o Mapa Estratégico da organização, na Petrobras, é desdobrado para os Mapas Estratégicos das Áreas, correspondendo a 7 mapas distintos. Esses mapas das áreas, por sua vez, são desdobrados para os Mapas Estratégicos das Unidades. Dessa forma, há um total de 82 mapas estratégicos na empresa, todos interligados e fornecendo informações para a consolidação do Mapa Estratégico da Petrobras.

Como se pode perceber, o alinhamento da estratégia é feito de cima para baixo (*top-down*), o que não significa que as Áreas e Unidades não participam de forma ativa do processo de desdobramento. O desdobramento de metas é feito em negociação direta entre os níveis hierárquicos, onde o nível superior expressa o que espera dos resultados da Área / Unidade e o representante dessa expõe às necessidades para a obtenção desses resultados e a viabilidade das metas.

Dessa forma, o desdobramento da estratégia utilizando o BSC chega até o nível das Unidades Organizacionais. A partir desse nível, as metas e seus respectivos indicadores são desdobrados por outro sistema, o Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP), abordado no próximo sub-ítem.

4.3.2. O Sistema de Gerenciamento de Desempenho da Petrobras - GDP

O Sistema de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP) é um sistema corporativo de utilização obrigatória em toda a empresa. Apesar de existir desde 1994, quando substituiu o sistema anterior com o objetivo de inserir uma abordagem estratégica e não apenas burocrática, sua utilização no processo de Reconhecimento e Recompensa foi instituída apenas em 2003. Nesse sistema cada empregado é avaliado de acordo com seu desempenho durante o ano. Segundo Santos (1996, p.54) o GDP é “um processo contínuo que resulta na avaliação descritiva das metas e resultados alcançados pelos empregados, dos fatores de desempenho, das capacitações e potenciais revelados e conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidos.”

Segundo o padrão de processo dos Serviços Compartilhados, o GDP é

“um processo aberto e dinâmico no qual os gerentes e gerenciados são levados constantemente à negociação, à análise e à reflexão sobre os resultados esperados de um trabalho, permitindo, sempre, a correção de rumos. Para os gerentes, supervisores e coordenadores, é uma **ferramenta gerencial** que os auxilia no alcance dos objetivos gerenciais. Para os empregados, o GDP possibilita o conhecimento do que se espera, facilitando

o desempenho de suas atividades. Além disso, permite planejar seu desenvolvimento e aproveitar melhor o seu potencial.”

Dessa forma o GDP é uma ferramenta utilizada para o desdobramento e implementação dos objetivos da organização. É elaborado a partir dos objetivos constantes no BSC, cujas metas específicas são identificadas nos Mapas Estratégicos de cada Unidade. Assim, o GDP do Gerente Executivo, cargo mais elevado na estrutura da Unidade, é negociado com seu superior imediato, o Diretor da Área, tendo como base as metas constantes no Mapa Estratégico.

O Gerente Executivo, por sua vez, desdobra as metas constantes em seu GDP para os GDP dos Gerentes Gerais, agregando, além das metas estratégicas advindas do BSC, metas operacionais e metas locais. Os Gerentes Gerais, por sua vez, utilizam o mesmo processo para desdobrar para os Gerentes, esses para os Gerentes Setoriais, em seguida para os Coordenadores, Supervisores e, finalmente, para os GDP dos empregados.

As metas do GDP, apesar de serem determinadas de cima para baixo, são negociadas pessoalmente em cada nível. Dessa forma, o empregado que ficará responsável pela realização de uma meta específica, participa ativamente da confecção da mesma, informando, no momento da negociação, se essa é exequível ou não e quais recursos serão necessários para a realização da mesma. Há, também, metas que não são diretamente desdobradas do Planejamento Estratégico, mas são metas das gerências, por serem peculiares a essas ou mesmo internas. Essas também são incluídas dentre as metas dos empregados.

Além das metas físicas, são também avaliadas as competências individuais de cada Gerente Setorial e de cada empregado. As competências avaliadas são genéricas e padronizadas. Não há obrigatoriedade de todos os empregados serem avaliados em todas as competências. O gerente imediato, após identificar as competências a serem acompanhadas, estabelece, em acordo com o empregado, o nível atual e o nível a ser alcançado, de acordo com as necessidades do cargo e das atividades desempenhadas por cada indivíduo.

Os Gerentes, Gerentes Gerais e Gerentes Executivos não têm as Competências acompanhadas pelo GDP, como todos os outros empregados, nas por um outro sistema, chamado de Gerenciamento de Desempenho do Líder (GDL). Esse sistema possui um escopo focado em características de liderança e de gestão, abordando apenas as competências gerenciais, complementando o GDP. O GDL não tem a função de desdobramento de metas, mas apenas compara o perfil do gerente com um perfil padrão, estipulado pela empresa e de acordo com as características que se espera que os líderes possuam. O GDL, dessa forma, complementa o GDP, focando nos líderes da organização.

O processo de gerenciamento de desempenho de pessoal é dividido em três etapas: Planejamento, Acompanhamento e Avaliação Final. Tem, segundo o padrão de processo dos Serviços Compartilhados, os seguintes pressupostos:

- “O GDP é um processo participativo, que pressupõe negociação, estabelecimento e avaliação de compromissos recíprocos entre gerentes, supervisores e empregados;
- Não se pode julgar o desempenho sem considerar as instruções fornecidas, os recursos disponíveis e o ambiente de trabalho;
- É injusto atribuir apenas ao empregado toda a responsabilidade pelo desempenho das tarefas, sem que ele receba apoio, orientação, acompanhamento e *feedback*”;

- Somente devem ser negociadas as metas que sejam factíveis e que sejam passíveis de avaliação;
- Considerar na negociação das metas, preferencialmente, as novas atividades. Atividades de rotina deverão ser inseridas se visarem alguma melhoria;
- Os gerentes, durante a negociação, deverão indicar os treinamentos necessários para cada empregado, objetivando o atingimento das metas, quando houver necessidade;
- É permitida a negociação e a inclusão de metas por equipe, dentro de uma mesma gerência. A avaliação desta meta será a mesma para todos os integrantes dessa equipe.

Na etapa de Planejamento são negociadas as metas, tendo sempre como direcionador os objetivos organizacionais. O gerente imediato explica para cada empregado o que é esperado dele, negociando os prazos e os recursos necessários. Cada meta recebe um peso vinculado ao impacto que gera nos resultados da gerência. Esse peso influenciará na medição do resultado final, que ocorre na etapa de Avaliação Final.

No Acompanhamento, novas metas podem ser incluídas, pois mudanças podem ocorrer durante o passar do tempo e novos desafios e objetivos podem ser agregados, assim como algumas metas podem ser canceladas. Os objetivos principais dessa etapa são alinhar o que foi planejado às mudanças ocorridas durante a implementação e registrar as atualizações e atingimentos dos objetivos estabelecidos, além de direcionar a execução das atividades, verificando o alinhamento dessas com a estratégia da empresa.

A fase de Avaliação Final demarca o término do ciclo de um ano. Nessa fase faz-se a medição das metas estabelecidas, sendo o resultado final a média do alcance das metas, ponderadas pelo peso de cada meta, conforme negociação realizada na etapa de Planejamento. O percentual de realização de cada meta é alimentado no sistema e o gerente, gerente setorial ou supervisor, emite um relatório com informações para uma análise qualitativa e quantitativa sobre o desempenho do empregado durante o ano, onde há identificação de pontos fortes, áreas de melhoria e considerações relevantes. O sistema calcula o grau de realização das metas, levando em consideração os pesos relativos das metas e o grau de realização dessas. Os resultados consolidados, em porcentagem, transparecem quatro níveis de realização, sendo eles: Não atingiu as metas (percentual menor que 69%), atingiu parcialmente as metas (percentual entre 70 e 89), atingiu as metas (entre 90% e 110%) e superou as metas (acima de 110%). Esse resultado servirá de insumo para os processos de Avanço de Nível, Promoção e Avaliação de Consultores Especialistas.

Os elogios, observações e críticas registradas no sistema não são contabilizados em termos percentuais e não impactam o resultado numérico final do desempenho de cada indivíduo. Porém, esses registros estão presentes no relatório final para que uma análise qualitativa seja feita pelo gerente, podendo essa ser utilizada nos demais processos que buscam insumos no gerenciamento de desempenho.

4.4. O Processo de Gerenciamento de Desempenho na Petrobras – Estudo de Caso

Para averiguar a opinião dos gerentes e empregados quanto a eficiência da utilização do processo de avaliação de desempenho para a implementação das estratégias corporativas na Petrobras, foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa através da aplicação de questionário (Anexo I).

4.4.1. Opinião Geral

Ao serem questionados sobre os macro-objetivos da Petrobras, grande parte dos respondentes afirmou que conhece a Missão e a Visão da empresa. A afirmação se confirmou quando, solicitados a citarem livremente as sentenças-chave desses macro-objetivos, ressaltaram, em grande maioria, trechos e palavras-chave pertencentes à Missão e à Visão, conforme os gráficos seguintes:

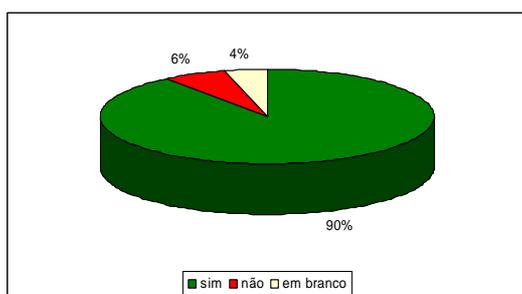


Figura 3 – Conhece a Missão? Totalizador

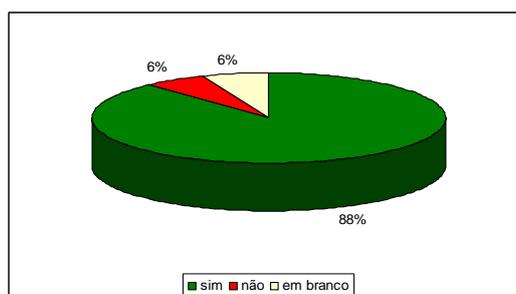
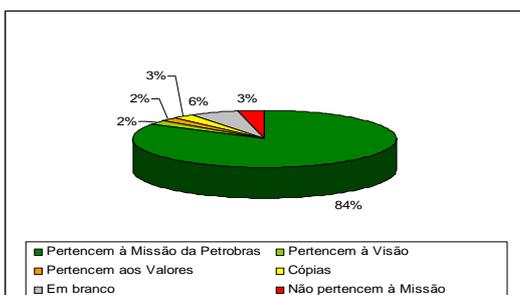


Figura 4 – Conhece a Visão? Totalizador



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 5 - Citações sobre a Missão – Totalizador

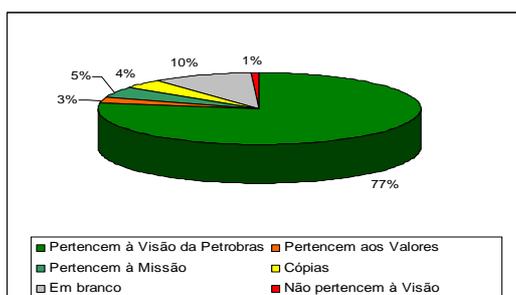


Figura 6 – Citações sobre a Visão - Totalizador

Pode-se verificar que 90% dos respondentes, conforme Figura 3, afirmaram que conhecem a Missão da Petrobras. O percentual se mantém elevado, em 86%, pelas transcrições desses objetivos no questionário, considerando os valores somados dos percentuais das variáveis ‘Pertencem à Missão da Petrobras’ com ‘Pertencem à Visão’, da Figura 5. Destaca-se que a comum confusão entre os conceitos de Visão e Missão não impactam o desdobramento e a operacionalização das estratégias, pois o importante é que os empregados tenham internalizado quais são esses objetivos e não se a origem é da Visão ou da Missão da empresa, já que ambos os insumos para o Planejamento Estratégico.

Seguindo essa mesma prerrogativa, a Figura 4 mostra que o percentual das afirmações sobre o conhecimento da Visão da empresa foi de 88% e as citações refletem o percentual de 82% (soma das variáveis ‘Pertencem à Visão da Petrobras’ e ‘Pertencem à Missão’), conforme Figura 6.

Dessa forma, pode-se afirmar que os empregados e gerentes conhecem os objetivos da organização e a empresa está obtendo sucesso em informar esses objetivos para toda a força de trabalho.

Não se pode inferir que as respostas em que os respondentes copiaram do sistema exatamente os textos da Missão e da Visão, assim como as respostas em branco,

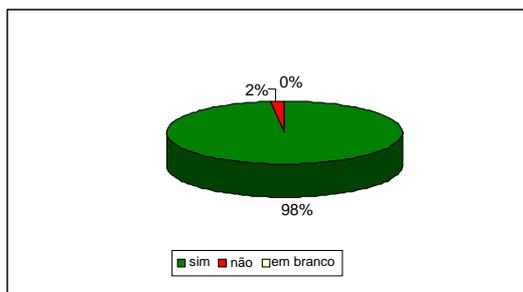
foram motivadas por desconhecimento dos objetivos da organização. Nesse sentido, não cabe análise sobre essas respostas, apesar de seu percentual ter sido consideradas na consolidação das respostas.

As respostas que contém palavras ou frases que não constam na Missão representam 3% das citações, a destacar a ‘alta qualidade dos produtos’. Essa afirmação está presente em objetivos de Unidades e de gerências da organização, porém não está contemplada, diretamente, na Missão da empresa. Da mesma forma, 1% dos respondentes citou palavras ou frases que não constam na Visão, a destacar a “Atuar com liberdade de uma corporação internacional”. Esta última citação demonstra a preocupação em atuar de forma competitiva no mercado, porém não consta no texto da Visão, não possuindo, dessa forma, um alinhamento direto com os macro-objetivos.

Dentre as demais citações, cabe destacar a “liderança no Brasil” e a “excelência em serviços”, que também foram citadas por 3% dos respondentes. A primeira citação, referente à liderança no mercado brasileiro, é de conhecimento público, porém pode ser percebido como uma preocupação pelos gerentes e empregados da empresa. A segunda citação, excelência em serviços, reflete o foco das atividades, lembrando que essa pesquisa foi aplicada na Área de Serviços. Essas duas citações fazem parte dos Valores declarados pela empresa em seu relatório anual (PETROBRAS - 2004).

Assim, pode-se verificar que os pontos-chave dos macro-objetivos estão internalizados pelas pessoas, reforçando a verificação de que a empresa está obtendo sucesso na comunicação desses objetivos para os empregados.

Ao serem questionados sobre a contribuição individual para o atingimento das metas da gerência e sobre a contribuição da gerência para o resultado da organização, 98% dos respondentes afirmaram que reconhecem a importância do seu trabalho individual e a contribuição da área onde trabalha para o alcance dos resultados da empresa, refletindo que reconhecem os resultados a serem alcançados no desenvolvimento de suas atividades individuais e, assim, quais impactos dessas atividades para o desempenho da gerencia.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 7 – Consegue perceber a importância do seu trabalho para a gerência? Totalizador

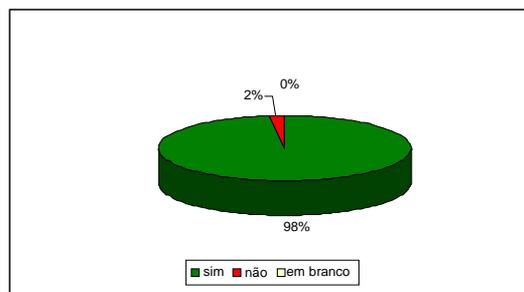


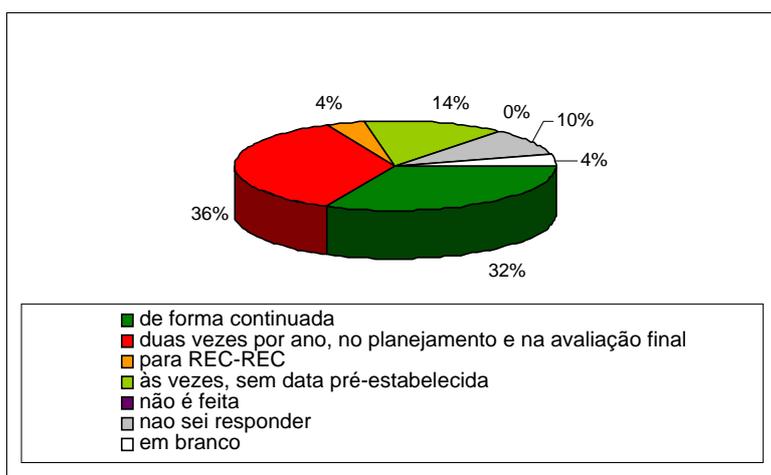
Figura 8 – Consegue perceber qual a importância da sua gerência para a Petrobras? Totalizador

Sob essa ótica, pode-se perceber que há um alinhamento entre as atividades desempenhadas e os objetivos da gerência e, por conseguinte, da empresa. Assim, pode-se inferir que os respondentes sabem os motivos das atividades que desempenham e, também, sabem quais são os resultados satisfatórios para essas atividades. Pode-se inferir, assim, que os respondentes desenvolvem as suas atividades não apenas por ordem direta do seu gerente, mas também por terem ciência dos seus objetivos, dos compromissos e dos problemas causados por um possível mau desempenho individual,

transparecendo, dessa forma, o senso de responsabilidade para o alcance das metas da organização.

Porém, um empregado afirmou desconhecer a importância do seu trabalho e os objetivos da gerência. Esse fato é preocupante pois esse desconhecimento pode gerar uma falta de priorização das atividades, uma falha de foco nos resultados a serem alcançados e, pior, esse empregado pode estar desempenhando atividades que não são de interesse da empresa e que a distanciam do alcance da Visão. A falha na comunicação e na conscientização indicada é local e deve ser tratada diretamente pelo gerente imediato, que deve melhorar a forma com que as atribuições são distribuídas, informando, além dos resultados esperados, os impactos de um mau desempenho daquelas atividades.

Uma das falhas identificadas no processo de gerenciamento de desempenho pelos autores da área de RH é a falta de acompanhamento das metas pelos gerentes. A fase de acompanhamento é de destacada relevância, pois é nessa que os gerentes e empregados podem verificar se as metas planejadas continuam adequadas para o alcance dos objetivos e, no atual cenário de constantes mudanças no qual a empresa está inserida, re-alinhar as metas com os novos desafios, adaptando as atividades às mudanças de cenário sem perder o foco da conquista dos resultados que levam à Visão. Buscando verificar como é feita essa etapa na Petrobras, os gerentes e empregados foram questionados sobre a periodicidade do acompanhamento das metas da gerência, conforme Figura abaixo:



Fonte: Dados da pesquisa

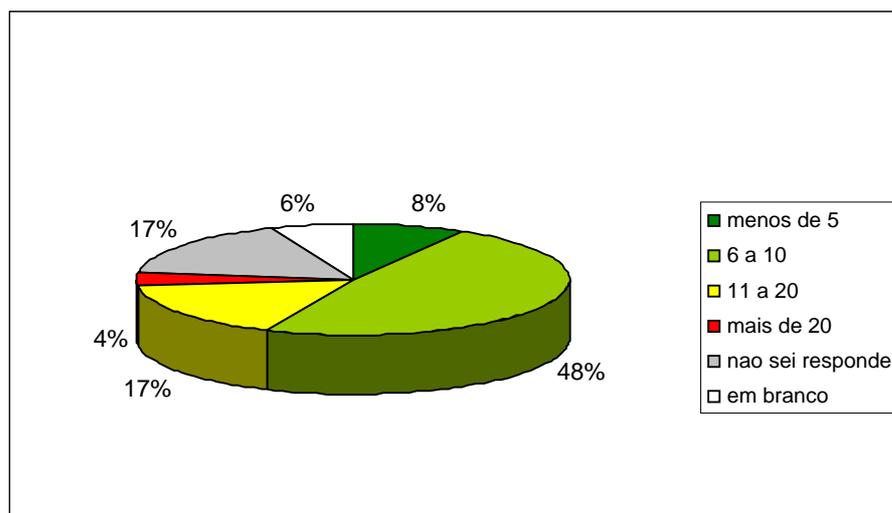
Figura 9 – Como é feita a Avaliação de Desempenho em sua gerência? Totalizador

As respostas satisfatórias para a questão da periodicidade do acompanhamento são ‘de forma continuada’ e ‘às vezes, sem data pré-definida’. Isso porque, se é feito de forma continuada, há um acompanhamento periódico, com a verificação da evolução dos resultados. Da mesma forma, ‘às vezes, sem data pré-definida’ significa que os gerentes e empregados só recorrem ao processo quando possuem efetivamente alguma informação relevante para alimentar no sistema. Nessa ótica, apesar de não haver uma periodicidade pré-definida, quando um ponto crítico da atividade surge, quando uma parte da meta é alcançada, ou mesmo quando uma etapa relevante para um projeto é superada, o empregado ou o gerente recorrem ao sistema para não deixar que a informação se perca, identificando datas importantes. Assim, no total, têm-se 46% de

respostas satisfatórias sobre a periodicidade. Porém, 36% dos respondentes identificaram que o acompanhamento é feito apenas duas vezes por ano, nas épocas obrigatórias, correspondentes ao planejamento e à avaliação final, sem as quais o empregado ficaria prejudicado, sem avaliação. Dessa mesma forma, outros 4% identificam que o processo é utilizado apenas como fonte de informações para os processos de Reconhecimento e Recompensa, sendo utilizado unicamente com a função de classificação de pessoal. Os gerentes, segundo esses respondentes, não utilizam os benefícios que o instrumento dispõe, usufruindo desse apenas de modo burocrático. Outros 10% não souberam responder, identificando que desconhecem ou não utilizam o processo. Nenhum respondente afirmou que não é feita a avaliação de seu desempenho em sua gerência.

Dessa forma, pode-se perceber que o sistema é utilizado de forma criteriosa por 46% dos respondentes, enquanto outros 36% afirmaram que utilizam apenas nas etapas obrigatórias, não usufruindo de todo o potencial da ferramenta.

Ainda com referência ao acompanhamento, os empregados e gerentes foram questionados sobre a quantidade de metas no processo de gerenciamento do desempenho de pessoal, buscando verificar se a quantidade é ou não um inibidor do acompanhamento, conforme Figura abaixo:



Fonte: Dados da pesquisa

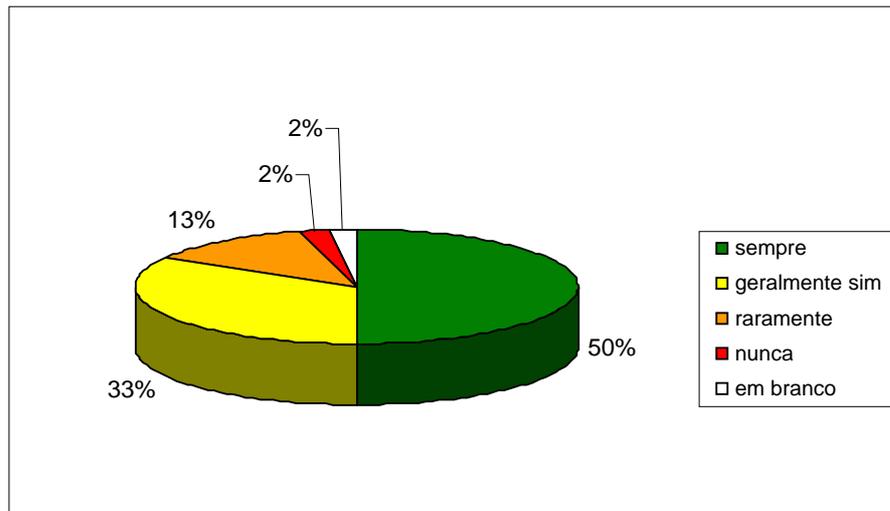
Figura 10 – Quantas metas há no seu GDP? Totalizador

Consolidando os resultados, pode-se verificar que 56% dos respondentes possuem uma quantidade igual ou inferior a 10 metas em seu planejamento, refletindo uma relação saudável quanto à quantidade de metas e viabilizando, dessa forma, um acompanhamento criterioso dos objetivos estabelecidos. De forma antagônica, 4% declararam possuir mais de 20, o que pode dificultar o acompanhamento e demonstra uma possível falta de critérios na negociação das metas, transparecendo, também, uma falta de priorização no estabelecimento dos objetivos.

Reforçando o alinhamento percebido entre os empregados e gerentes, 83% dos respondentes (soma das respostas de “sempre” e “geralmente sim” da Figura 11) afirmaram ter ciência dos resultados que são esperados dos seus projetos e atividades, destacando que praticamente a metade dos respondentes sempre sabe quais são os resultados esperados dos trabalhos que realizam. Porém, um percentual significativo dos respondentes, 15% (soma das respostas de “nunca” e “raramente”), afirmaram que

desconhecem os resultados que o gerente espera. Essa verificação não deve ser classificada como uma falha, já que existe a possibilidade de, pelas características do líder, haver uma maior confiança do gerente quanto à avaliação e aos resultados de seus subordinados (*empowerment*). Porém, é um ponto a ser verificado com atenção, já que pode, também, estar havendo uma falha de alinhamento, incorrendo em uma má operacionalização de suas atividades, ocasionada por desconhecimento dos objetivos e resultados esperados.

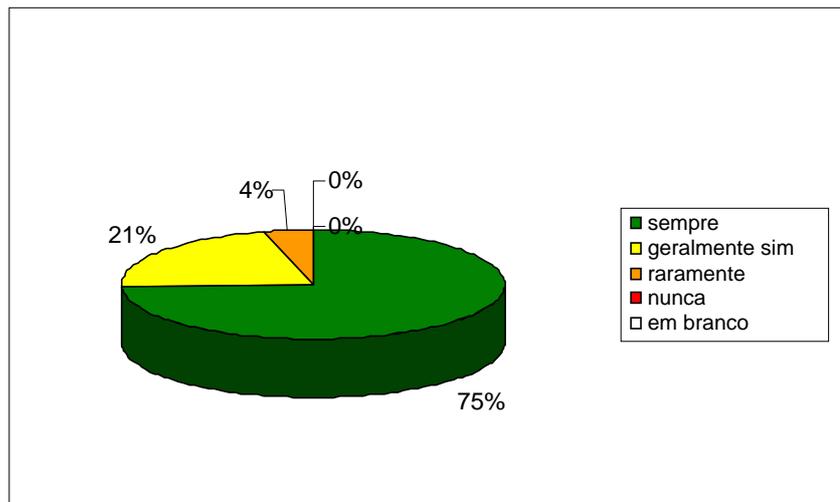
Dessa forma, esses respondentes podem estar incorrendo em falhas na operacionalização de suas atividades por desconhecerem o que é esperado de seu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 11- Seu gerente te deixa ciente sobre quais são os resultados que ele espera do seu trabalho? Totalizador

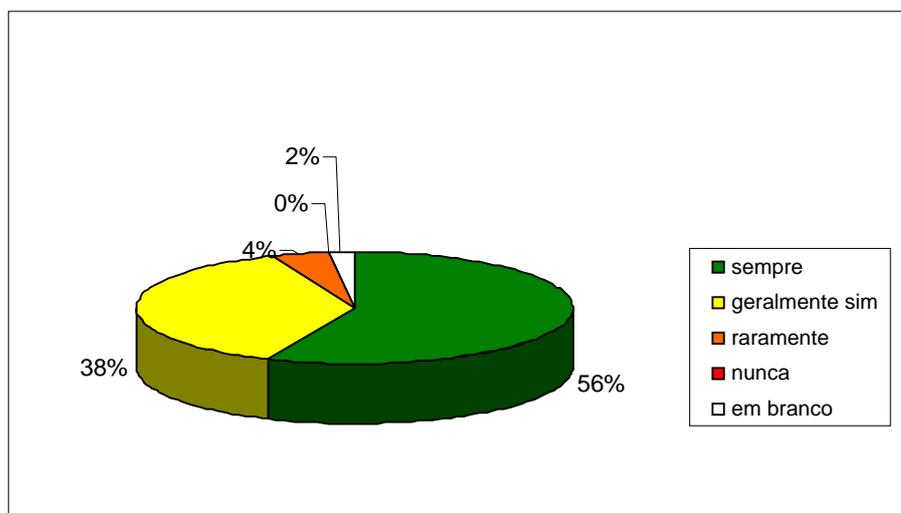
Complementarmente, buscando verificar o senso de comprometimento da equipe, foi questionado aos empregados e gerentes se eles recebiam ajuda quando tinham alguma dificuldade no desenvolvimento de seus trabalhos. Somados os percentuais das respostas de “sempre” e “geralmente sim”, 96% afirmam que recebem ajuda quando precisam, refletindo um comprometimento das pessoas com os resultados da equipe, conforme Figura 12. Outros 4% declaram que raramente são ajudados pelos pares, mas não houve respondentes afirmando que nunca recebem apoio da equipe.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 12 - As pessoas do seu trabalho lhe ajudam quando você precisa ou quando tem alguma dificuldade na realização das suas atividades? Totalizador.

Objetivando perceber se as pessoas possuem os recursos necessários para a realização de suas metas, 94% (somatório das respostas de “sempre” e “geralmente sim”, conforme Figura 13) dos respondentes afirmaram que os gerentes disponibilizam os recursos solicitados e, dessa forma, possuem os recursos necessários para o alcance das metas negociadas. Essas respostas refletem um comprometimento da gerência para com o atingimento das metas. Da forma inversa, 4% afirmaram que raramente possuem os recursos disponibilizados. Pode-se inferir que esses precisam buscar os recursos em contatos com outras gerências ou não atingem seus resultados pela dificuldade de obtenção desses. Não houve nenhuma resposta “nunca”.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 13 - Você tem os recursos necessários para a realização de suas atividades e para o atingimento de suas metas disponibilizados pela sua gerência? Totalizador

De maneira complementar, foi perguntado à amostra a opinião direta sobre o processo, de modo a identificar a aceitação e a utilização da ferramenta. Os resultados

indicam que 90% (somatório das respostas de “é muito importante” e “é muito importante, mas não é bem feito”) dos respondentes afirmaram que o processo de avaliação de desempenho é importante para a organização e que deve ser utilizado, conforme Figura 14. Porém, 56% destacaram que o processo precisa de melhorias e que a sua utilização não é feita de forma satisfatória. Essa opinião foi proporcional em todas as Unidades pesquisadas, o que transparece uma necessidade de adequação do processo na companhia.

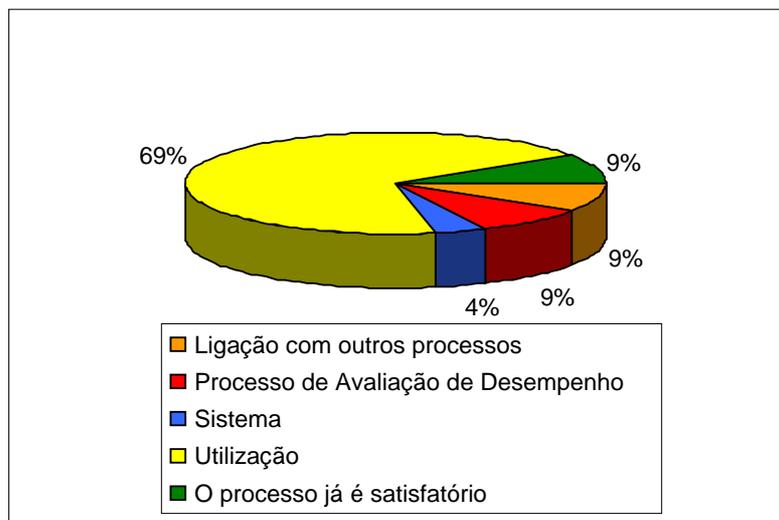


Fonte: Dados da pesquisa

Figura 14 – O que você acha do processo de avaliação de desempenho de pessoal? Totalizador

É importante destacar que nenhum respondente afirmou que o processo de gerenciamento de desempenho é desnecessário, ou que é um “mal necessário”, refletindo a aceitação do processo pela força de trabalho. Outros 4% dos respondentes tiveram outras opiniões, destacando principalmente aspectos da aplicação do processo.

Ao serem solicitados a identificar melhorias no processo, em pergunta aberta, 69% das citações foram referentes a melhorias relacionadas à utilização da ferramenta, 9% foram referentes às melhorias no conceito do processo e 9% foram referentes às interfaces do processo com outros processos, principalmente com o processo de reconhecimento e recompensa. Outros 9% afirmaram estar satisfeitos com a ferramenta, conforme a figura abaixo:



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 15 – Você pode identificar alguma melhoria no processo de avaliação de desempenho? Totalizador

Dentre as melhorias citadas, as que mais se destacam são: a ‘melhoria no desdobramento das metas/negociação’, a ‘melhoria no acompanhamento das metas’ e a ‘melhoria no alinhamento entre a estratégia e a operação’. Essas citações demonstram que, segundo a opinião dos respondentes, a ferramenta está sendo sub-utilizada.

A ‘melhoria no desdobramento de metas / negociação’ transparece que os empregados conhecem os objetivos a serem alcançados, conforme Figuras 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 11, mas acreditam que as metas são negociadas de maneira indevida, superficial ou não criteriosa, conforme Figura 10, enquanto a ‘melhoria no acompanhamento das metas’, identifica que o acompanhamento das metas é feito de maneira informal ou não é feito, já que 36% dos respondentes, conforme Figura 9, utiliza o processo apenas nas etapas obrigatórias. Porém, a citação “melhoria no alinhamento entre a estratégia e a operação” transparece a crítica dos respondentes quanto às metas negociadas, já que há um “excesso de metas operacionais” no sistema. Essas sugestões justificam a opinião geral dos respondentes que, conforme Figura 14, acham que o processo é importante mas não é bem feito.

4.4.2. Opiniões dos Gerentes

Analisando separadamente as opiniões dos gerentes, pode-se observar que a totalidade dos respondentes afirmou conhecer a Visão e a Missão da empresa. Ao descreverem esses macro-objetivos, de forma livre, 82% citaram palavras ou frases que contemplam a Missão da empresa e 81% citaram palavras que contemplam a Visão. Esse percentual é elevado para 84% e 83%, respectivamente, se incluídos a comum confusão entre os conceitos de Visão e Missão, ressaltando que esse equívoco não é danoso para o processo, já que ambos são insumos para a estratégia, como foi comentado no sub-ítem anterior 5.4.1-Opinião Geral.

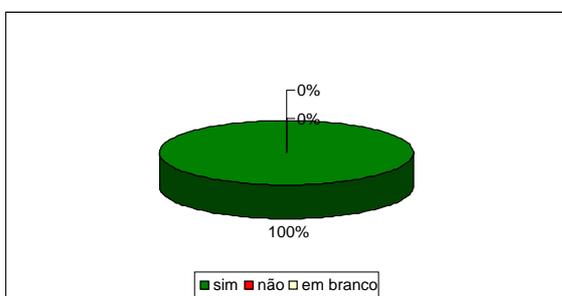


Figura 16 – Conhece a Missão? Gerentes

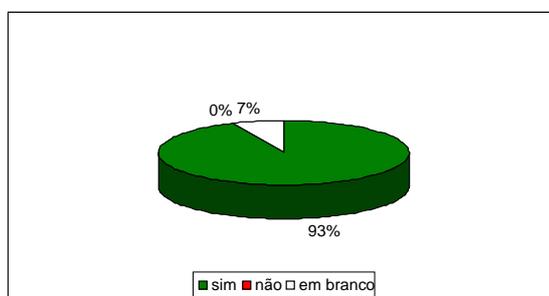


Figura 17 – Conhece a Visão? Gerentes.

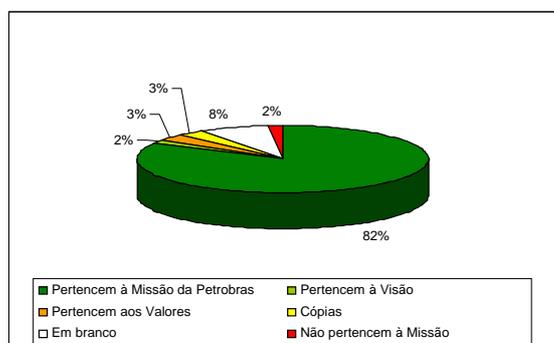


Figura 18 – Citações sobre a Missão - Gerentes

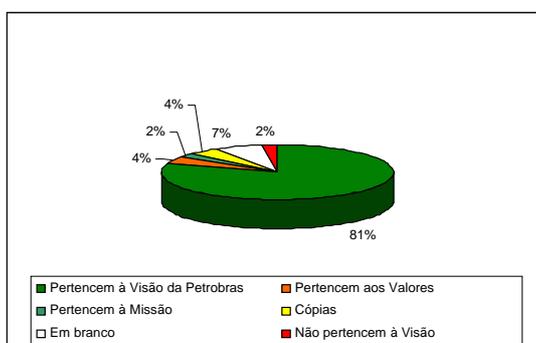


Figura 19 – Citações sobre a Visão - Gerentes

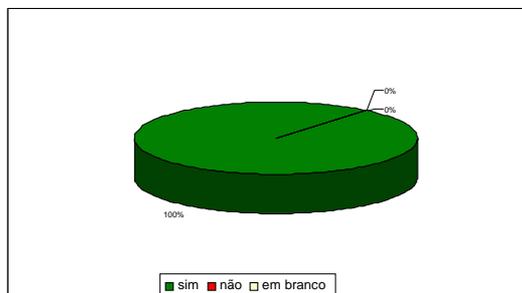
Fonte: Dados da pesquisa

Por outro lado, 2% dos respondentes citaram palavras que não estão contempladas na Missão, a destacar a “alta qualidade dos produtos”. Essa preocupação faz parte dos objetivos da empresa e está refletido na estrutura organizacional, porém não está contemplado diretamente no texto que descreve a Missão.

Da mesma forma, 2% dos respondentes citaram palavras ou frases que não constam na Visão, a destacar a “liberdade para atuar como uma empresa internacional”. Essa citação contempla indiretamente o objetivo de ser uma empresa de atuação internacional, mas não está contemplada diretamente no texto da Visão. Pode ser percebido, assim, que há uma preocupação implícita desses respondentes quanto à competição internacional.

As respostas em branco e as cópias da Missão e da Visão, que representam o mesmo percentual de 11%, conforme Figuras 18 e 19, não foram analisadas por não se poder fazer inferências sobre a motivação dessas. Assim, os macro-objetivos da organização foram internalizados pelos gerentes e, dessa forma, pode-se verificar que a empresa está sendo bem sucedida na comunicação desses objetivos até o nível gerencial.

Reforçando a verificação do alinhamento, os gráficos abaixo mostram que todos os gerentes afirmam que conhecem os resultados a serem alcançados por suas atividades pessoais e os resultados da gerência. Esse alinhamento é esperado porque os gerentes são os responsáveis pelo alinhamento dos empregados com os objetivos da organização. Os gerentes, por natureza, possuem uma visão sistêmica das atividades da gerência as quais são responsáveis e dos resultados técnicos de seus subordinados, de forma a consolidar os resultados e gerir essas atividades. Dessa forma, os gerentes se sentem totalmente alinhados com os objetivos da empresa e, assim, podem trabalhar em prol desses.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 20 – Consegue perceber qual a importância do seu trabalho para a gerência? Gerentes.

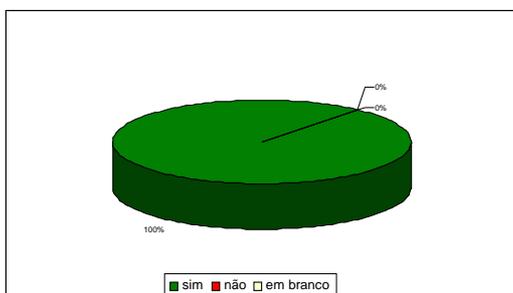
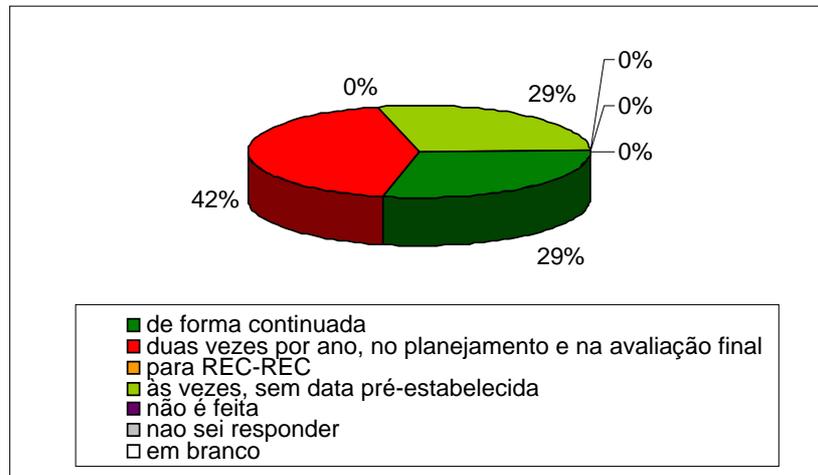


Figura 21 – Consegue perceber a importância da gerência para a Petrobras? Gerentes.

Buscando verificar entre os gerentes como se dá a periodicidade do acompanhamento do processo de gerenciamento de desempenho, pode-se constatar, conforme Figura 22, abaixo, que 58% (soma das respostas ‘continuada’ e ‘às vezes, sem data pré-estabelecida’) dos gerentes fazem o acompanhamento das atividades de seus subordinados. Ressalta-se que as respostas ‘continuada’ e ‘às vezes, sem data pré-estabelecida’ são satisfatórias, como explicado no sub-ítem anterior 5.4.1, por demonstrarem, neste caso, que os gerentes realizam o acompanhamento sistematicamente ou acompanham o desempenho de seus subordinados quando algum marco importante é alcançado.

De forma antagônica, 42% dos gerentes afirmaram que apenas utilizam o sistema duas vezes por ano, uma na etapa de planejamento e outra na etapa de avaliação final, refletindo que apenas alimentam o sistema nas etapas obrigatórias. Esse

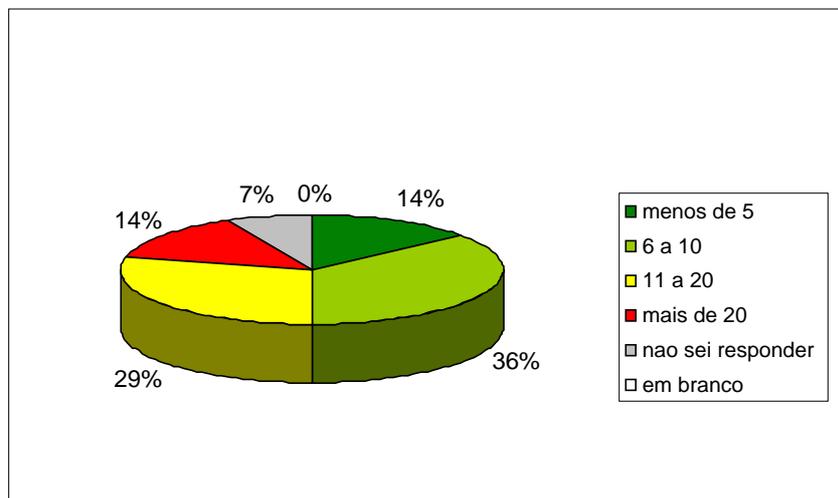
percentual é significativamente alto e demonstra que esses gerentes não utilizam o sistema para o acompanhamento da realização dos objetivos de seus empregados, mas o utilizam apenas para a verificação dos resultados alcançados. Porém ninguém afirmou que utiliza a ferramenta apenas como gerador de insumos para o processo de reconhecimento e recompensa (REC-REC).



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 22 – Como é feita a avaliação de desempenho em sua gerência? Gerentes.

Da mesma forma que foi feito para os empregados, os gerentes foram questionados sobre quantas metas possuem, consolidando as informações conforme gráfico abaixo (Figura 23):



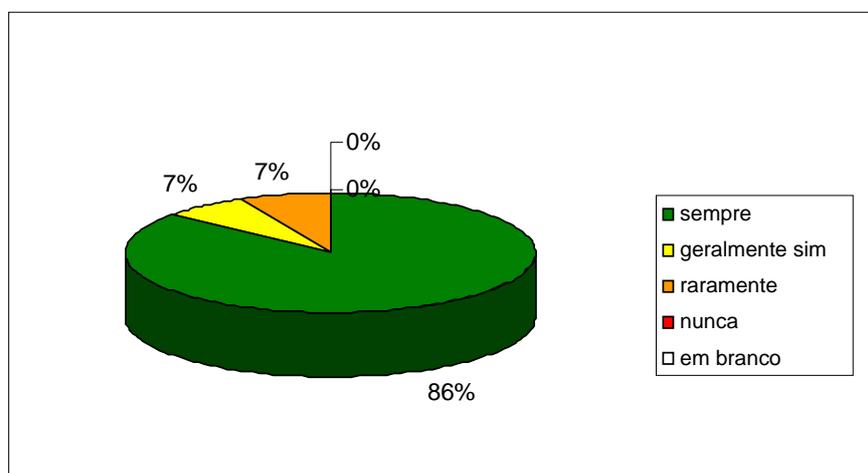
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 23 – Quantas metas há no seu GDP? Gerentes

Assim, 50% dos respondentes possuem 10 metas ou menos, o que torna o acompanhamento gerencialmente viável e demonstra uma priorização nos objetivos da gerência. Por outro lado, 14% possuem mais de 20 metas, o que demonstra uma falta de critério na priorização dos resultados a serem obtidos e torna mais trabalhoso o gerenciamento do desempenho. Essa alta quantidade de metas negociadas pode levar, como foi constatado na Figura 22, à não alimentação do sistema durante a etapa de acompanhamento e a utilização do sistema apenas para indicar uma direção a ser

seguida, na etapa de planejamento, e a medição dos resultados alcançados após o ciclo de um ano, na etapa de avaliação final.

O gráfico abaixo (Figura 24) demonstra a opinião dos gerentes quanto ao alinhamento desses com seus superiores imediatos:

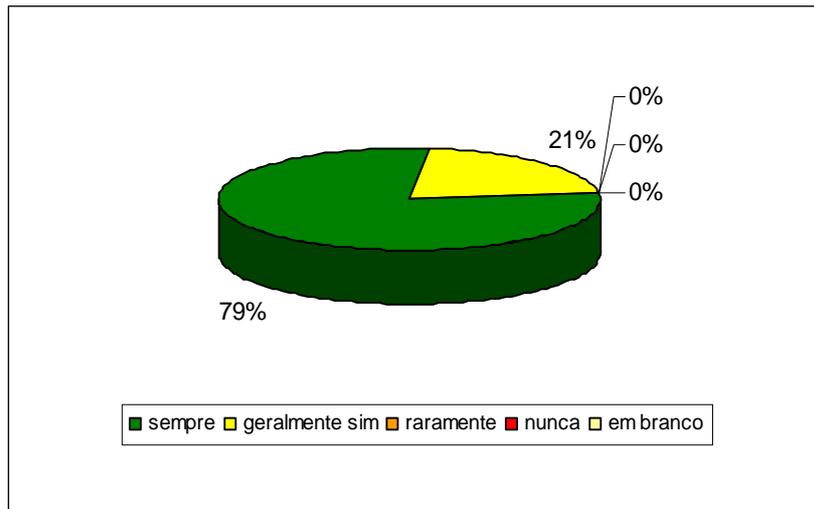


Fonte: Dados da pesquisa

Figura 24 – Seu gerente te deixa ciente sobre quais são os resultados que ele espera do seu trabalho? Gerentes.

Analisando os dados, podemos verificar que 93% (somatório das respostas de ‘sempre’ e ‘geralmente sim’) acreditam estarem alinhados com o superior imediato, afirmando conhecerem quais os resultados são esperados do seu trabalho e dos seus subordinados, destacando que 86% afirmaram que sempre sabem o que é esperado dos seus projetos e atividades. Porém, 7% raramente conhecem os resultados que os superiores imediatos esperam de seus trabalhos. Esse julgamento é preocupante porque os gerentes geralmente possuem subordinados e, se os próprios desconhecem quais são os resultados esperados de suas atividades, o desdobramento das metas pode vir a ser falho, o que pode causar re-trabalho e a falta de priorização de atividades, com os empregados realizando trabalhos sem relevância e deixando de executar as tarefas mais importantes para o sucesso no alcance dos objetivos da organização. Os gerentes são, por natureza, multiplicadores de informações, direcionadores de desempenhos e exemplo para a força de trabalho, daí a importância de haver um alinhamento bem estruturado entre os gerentes e seus superiores.

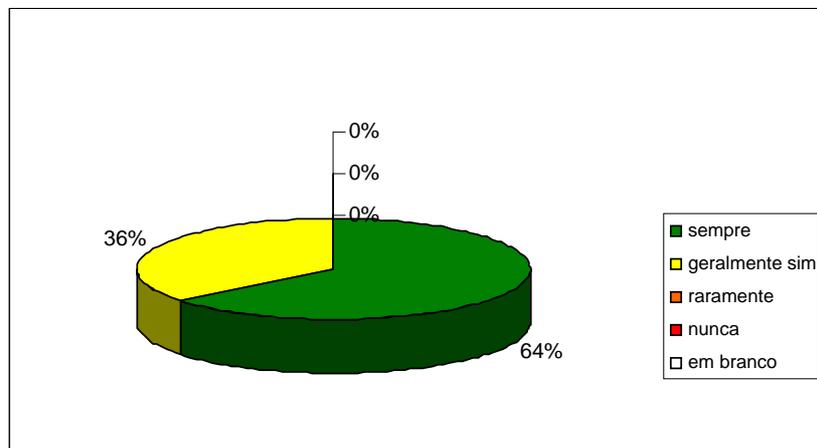
Outro fator relevante para o bom desempenho das atividades é a interação entre as diversas áreas. Cada gerente convidado a participar da pesquisa foi questionado sobre o comprometimento dos outros gerentes com as atividades que desempenha. Consolidando os resultados da Figura 25, verifica-se que 79% não possuem nenhum tipo de contratempo quando necessita de ajuda de outras gerências, além dos 21% restante terem pouca dificuldade quanto à solicitação de contribuições de outras áreas para o desenvolvimento de suas atividades. Esse elevado percentual demonstra uma coesão entre as áreas e um comprometimento com os resultados da organização.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 25 – As pessoas do seu trabalho te ajudam quando você precisa ou quando tem alguma dificuldade na realização de suas atividades? Gerentes

De forma complementar, buscou-se verificar se os gerentes possuíam os recursos necessários para o atingimento de suas metas e de seus subordinados. Verificou-se, conforme a figura abaixo, que os gerentes não possuem grandes dificuldades em conseguir os recursos necessários, destacando que 64% dos respondentes sempre têm os recursos disponibilizados.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 26 – Você tem os recursos necessários para a realização de suas atividades e para o atingimento de suas metas disponibilizados pela sua gerência? Gerentes.

Buscando verificar uma opinião geral sobre o processo, os gerentes foram questionados sobre o que eles pensam do processo de avaliação de desempenho e o que poderia ser feito para melhoria do processo.

A próxima figura mostra que todos os gerentes concordam que o processo é importante e que deve ser continuado, porém, 57% destacaram que o processo precisa de melhorias e que possui falhas na aplicação. A constatação de que a maioria dos

gerentes acredita que o processo possui falhas na aplicação indica a necessidade da companhia rever a forma de utilização.

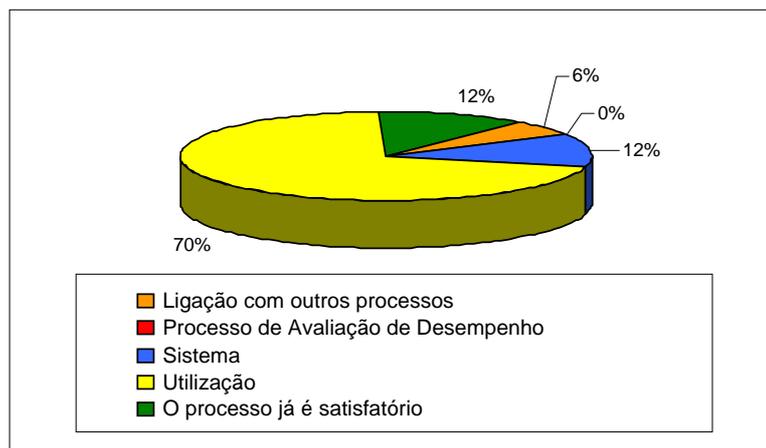


Fonte: Dados da pesquisa

Figura 27 – O que você acha do processo de Avaliação de Desempenho? Gerentes.

Assim, pode-se constatar que os gerentes acreditam que o processo é importante e deve ser utilizado, mas destacam que há necessidade de melhorias e que os principais problemas se referem à aplicação. Pode-se verificar, também, que o acompanhamento nem sempre é feito da forma que deveria, destacando em um percentual de 38% de gerentes se referem ao processo de gerenciamento de desempenho apenas nas etapas obrigatórias (Figura 22). É provável que essa dificuldade e a falta de utilização do processo de forma acompanhada é agravado pela alta quantidade de metas negociadas, já que 14% dos gerentes respondentes possuem mais de 20 metas.

Questionados sobre as melhorias a serem implementadas no processo, responderam:



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 28 – Você pode identificar alguma melhoria a ser implementada no processo de avaliação de desempenho? Gerentes

Dessa forma, identificam que o principal ponto a ser melhorado no processo é a sua utilização. Mesmo os gerentes, que são responsáveis pela operacionalização do processo, identificam falhas na aplicação do mesmo, destacando “melhorar o acompanhamento” e “melhorar o desdobramento de metas / negociação”.

Essas observações levam ao questionamento sobre os motivos das falhas na operacionalização do processo de avaliação de desempenho. Os gerentes, de forma geral, são os responsáveis pelo desdobramento e negociação das metas, bem como são, em conjunto com os empregados, responsáveis pelo acompanhamento. Porém, como pôde-se identificar nas respostas, os mesmos identificam falhas nessas etapas. É provável que este fato seja reflexo de uma falta de priorização da utilização da ferramenta, como os empregados acenaram em suas citações, sugerindo uma “multiplicação da filosofia do processo” e, assim, mostrar os ganhos que o mesmo pode gerar.

4.4.3. Opiniões dos Empregados

Focando as opiniões dos empregados sem função gerencial, pode-se observar que 85% dos respondentes afirmaram conhecer a Missão e a Visão da empresa. O percentual se manteve alto quando foram solicitados a comentar, de forma livre, os macro-objetivos da Petrobras. Ao citarem sobre a Missão, 86% (soma das respostas de ‘Pertencem à Missão da Petrobras’ e ‘Pertencem à Visão’) das respostas continham palavras ou frases que pertenciam aos macro-objetivos, conforme a Figura 31. Da mesma forma, ao citarem sobre a Visão, 86% (soma das respostas de ‘Pertencem à Visão da Petrobras’ e ‘Pertencem à Missão’) das respostas continham palavras ou frases que pertencem aos mesmos macro-objetivos, conforme a Figura 32.

Ressalta-se, como foi explicitado no sub-ítem 5.4.1, que a comum confusão entre os conceitos de Visão e Missão não é danoso para o processo, já que ambos são insumos para a estratégia.

Porém, 9% dos respondentes afirmaram desconhecer a Missão e a Visão da empresa. Esse fato é bastante preocupante porque esses empregados podem estar trabalhando sem conhecimento dos objetivos e resultados a serem alcançados e, dessa forma, estão trabalhando sem saber onde a organização quer chegar no futuro. Podem estar realizando atividades que pouco ou nada agregam para o alcance desses objetivos ou, ainda, podem estar utilizando critérios unicamente pessoais, sem alinhamento com a estratégia, para a tomada de decisões. Sem esse alinhamento, a organização pode não obter sucesso na implementação de suas estratégias, já que critérios unicamente pessoais podem não só deixar de agregar valor à empresa, como, também, atrapalhar ou criar barreiras para o alcance desses objetivos.

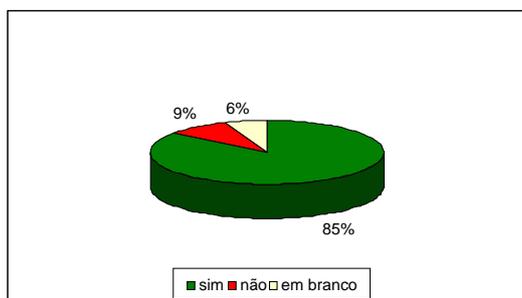


Figura 29 – Conhece a Missão? - Empregados

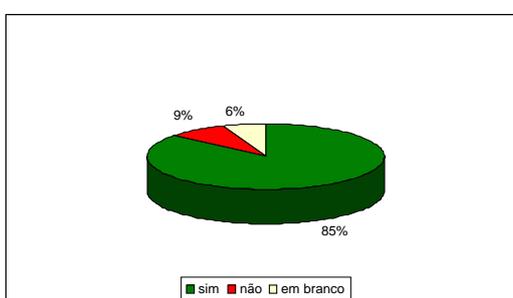
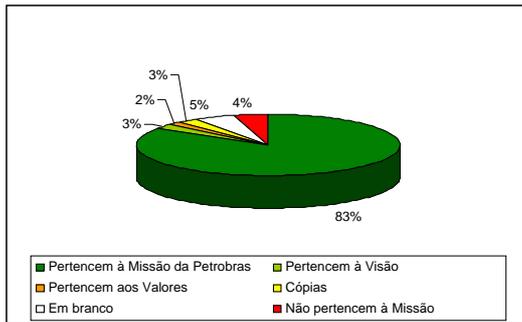


Figura 30 – Conhece a Visão? - Empregados



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 31 – Citações sobre a Missão - Empregados

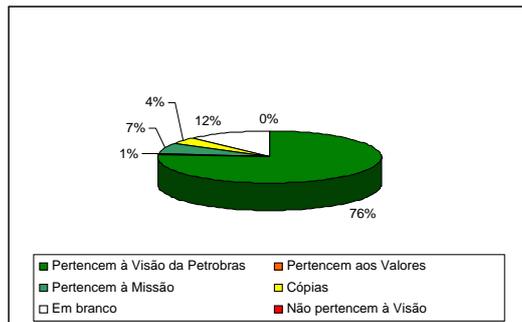


Figura 32 – Citações sobre a Visão - Empregados

Dessa forma, pode-se verificar que a maioria dos empregados conhece os objetivos da organização e que os pontos-chave desses objetivos foram internalizados. Por outro lado, 4% citaram palavras ou frases que não constam na Missão, conforme Figura 31, destacando a citação “garantir a alta qualidade dos produtos”. A qualidade do produto, como já citado no sub-ítem 5.4.1 – Opinião Geral, está presente na estrutura da organização e é um objetivo operacional, mas não está contemplado na Missão. Essa citação mostra a preocupação da força de trabalho com a manutenção da qualidade dos produtos da empresa.

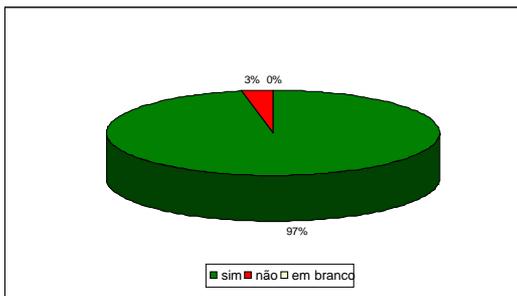
Não houve citação sobre a Visão que não constasse nos macro-objetivos da organização. Neste sentido, destaca-se apenas que 1% dos respondentes identificou a “excelência em serviços” como pertencente à Missão. Esse esforço está presente nos Valores que a organização preserva e incentiva, mas não faz parte da Visão e da Missão da empresa. Por outro lado, a citação pode ter origem nos objetivos da Área de Serviços, já que foi essa área escolhida para o presente estudo. Porém, mesmo que a “excelência em serviços” esteja presente nos objetivos da Área e nos objetivos operacionais da empresa, não é interessante que elas sejam confundidas com os macro-objetivos da organização. A Missão e a Visão servem, dentre outras coisas, para dar a direção a qual a empresa deve seguir, estabelecendo uma prioridade entre os tantos objetivos que as empresas possuem.

De modo complementar, apenas um empregado respondeu “não me lembro” quando questionado sobre a Visão da empresa. Essa resposta transparece o esforço da empresa em comunicar os macro-objetivos da organização e o comprometimento dos empregados em conhecerem os objetivos da organização, já que 95% dos empregados relataram os pontos-chave do que acreditam ser a Missão e a Visão da empresa. Os 5% restantes deixaram a questão em branco e não se pode fazer inferência sobre a motivação desses, não sendo correto afirmar que esses foram motivados por desconhecerem os objetivos.

Da mesma forma, não se pode, também, fazer inferências sobre as respostas em que os respondentes copiaram do sistema exatamente os textos da Missão e da Visão. Sendo assim, essas foram contabilizadas mas não foram analisadas.

É importante destacar que a identificação, por parte dos empregados, de palavras e frases que não fazem parte dos macro-objetivos da empresa podem causar re-trabalho e levar à falta de priorização dos resultados a serem obtidos.

Consolidando os dados do questionário referente à verificação da opinião dos empregados quanto ao conhecimento dos objetivos da gerência onde trabalham e da importância do seu trabalho individual, obtêm-se os seguintes gráficos:



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 33 – Consegue perceber a importância do seu trabalho para a gerência? Empregados

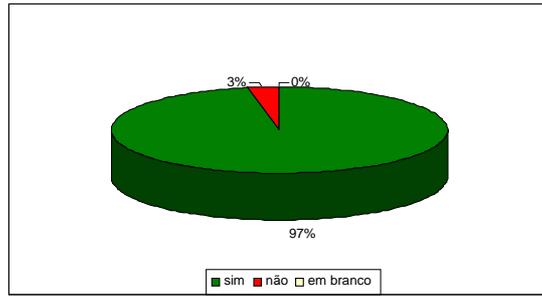
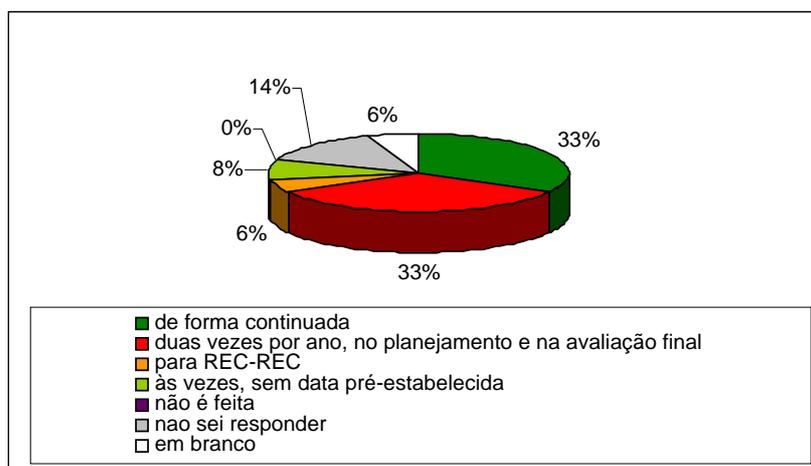


Figura 34 – Consegue perceber qual a importância da sua gerência para a Petrobras? Empregados

Pode-se verificar que 97% dos empregados percebem a importância e a contribuição do seu trabalho individual para a gerência onde está lotado. O mesmo percentual de 97% afirmaram que reconhece a importância da existência da área onde trabalha. Esses dados refletem o alinhamento dos empregados com a gerência e com a empresa, pois, se sabem os motivos da realização de todas as suas atividades, podem desenvolvê-las buscando alcançar as metas necessárias para o sucesso da organização. Por outro lado, 3% dos empregados desconhecem os objetivos da gerência e não percebem a importância do seu trabalho individual para a empresa. Esses empregados podem estar trabalhando sem objetivos bem estabelecidos, o que pode estar levando a resultados insatisfatórios. É provável que esses desenvolvam suas atividades apenas sob supervisão direta e sem o comprometimento devido.

Percebe-se que mais empregados acreditam conhecer os objetivos da gerência que os da organização, já que 3% dos respondentes afirmaram desconhecer os objetivos da gerência, mas 9%, conforme Figuras 29 e 30, afirmaram desconhecer a Missão e a Visão da organização. A verificação de que os empregados conhecem mais os objetivos da gerência que os da organização era esperada, pois os objetivos da gerência fazem parte do cotidiano e das atividades diretas dos empregados, enquanto que os objetivos da organização são tidos como consolidadores dos desempenhos de todos os empregados.

Buscando verificar como os empregados percebem a utilização do processo de gerenciamento de desempenho, foi perguntado sobre como essa é feita na gerência, obtendo-se os seguintes resultados:



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 35 – Como é feita a Avaliação de Desempenho na sua gerência? Empregados

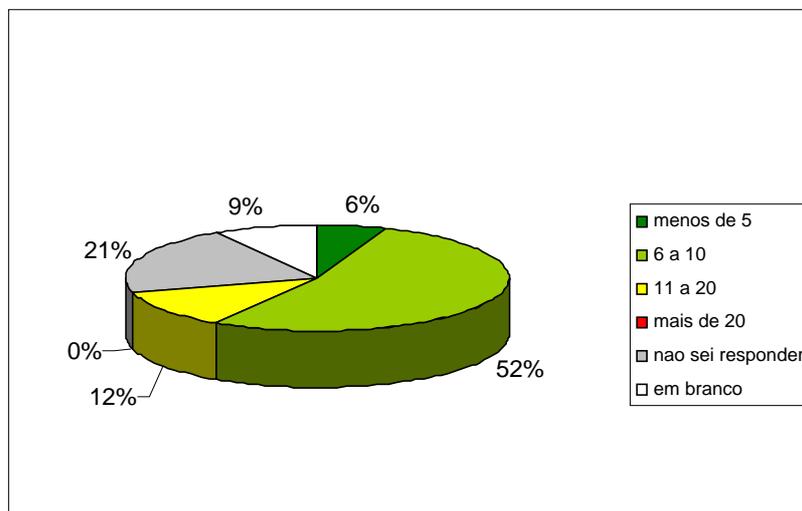
Percebe-se que 41% dos respondentes (soma das respostas de “de forma continuada” e “às vezes, sem data pré-estabelecida”) percebem o acompanhamento de forma positiva, já que o acompanhamento é feito de forma continuada, ou seja, em períodos demarcados onde os resultados parciais são apurados e novas metas são traçadas, ou sem uma data pré-definida, indicando que os gerentes e empregados alimentam o sistema apenas quando algum marco importante foi alcançado ou alguma outra informação foi julgada relevante e deve ser informada no sistema.

Porém, 39% dos empregados (soma das respostas de “duas vezes por ano, no planejamento e na avaliação final” e “para REC-REC”) indicaram que o processo é pouco acompanhado. O processo é obrigatório em duas fases distintas, no planejamento e na avaliação final. Dessa forma, 33% dos respondentes indicaram que o processo só é utilizado nas fases obrigatórias. Da mesma maneira, 6% dos empregados sinalizaram que o processo é realizado focando especificamente o processo de reconhecimento e recompensa. A ferramenta, nesses casos, é sub-utilizada e tem sua importância diminuída para uma atividade burocrática de classificação de pessoal.

Da mesma forma, 14% dos respondentes não souberam responder, ou seja, desconhecem a forma com que o gerente acompanha as metas. Mostram que o acompanhamento é feito, quando é feito, de forma unilateral e os benefícios que a ferramenta disponibiliza na etapa de acompanhamento é pouco aproveitada.

Pode-se verificar, assim, que 53% (soma das respostas de “duas vezes por ano, no planejamento e na avaliação final”, “para REC-REC” e “não sei responder”) identificam falhas na etapa de acompanhamento, enquanto 41% declaram esta etapa de forma positiva.

Ainda em referência à fase de acompanhamento, os empregados foram questionados sobre a quantidade de metas, conforme Figura abaixo:

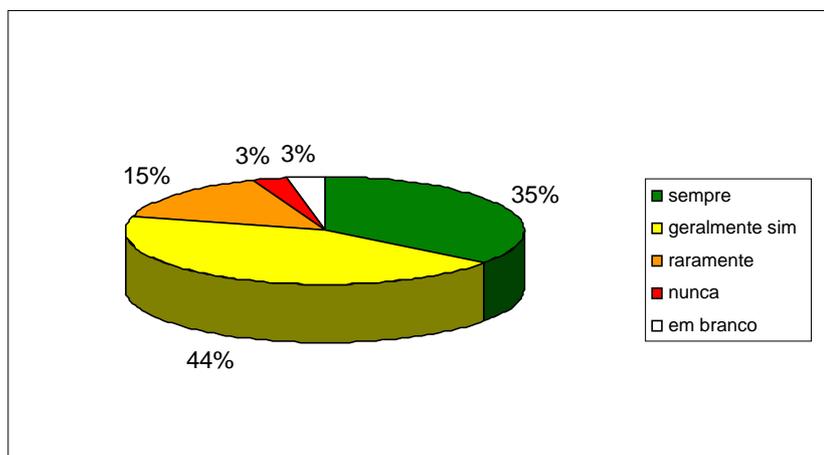


Fonte: Dados da pesquisa

Figura 36 – Quantas metas há no seu GDP? Empregados.

Pode-se observar que 58% dos empregados possuem menos de 10 metas, o que torna o processo gerencialmente viável e bem focado, não sobrecarregando o gerente e sinalizando para os empregados quais são os resultados prioritários. Porém, um alto percentual, de 21%, não conseguiram identificar o quantitativo de metas que possuem em seu GDP individual. Refletindo uma falha no acompanhamento, pois reflete a pouca atenção que os empregados respondentes dão à ferramenta. O acompanhamento desses, se é feito, é realizado de forma unilateral, exclusivamente pelo gerente.

Por outro lado, buscando verificar o alinhamento entre os gerentes e empregados quanto aos resultados a serem alcançados, segundo a opinião dos empregados, obteve-se o gráfico abaixo:



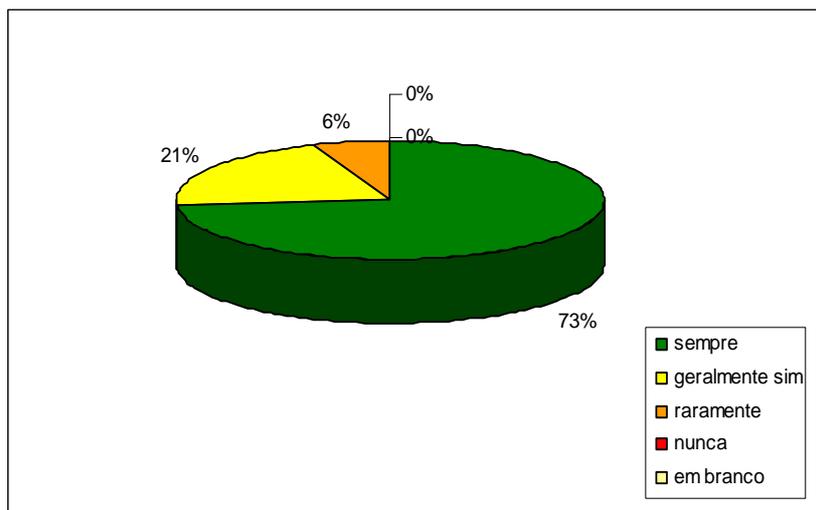
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 37 – Seu gerente te deixa ciente sobre quais são os resultados que ele espera do seu trabalho? Empregados.

Observa-se que os empregados não possuem muitas dificuldades em perceberem quais os resultados os gerentes e a organização espera de seu trabalho, já que 79% (soma das respostas de ‘sempre’ e ‘geralmente sim’) afirmaram que o gerente informa o que é esperado do trabalho de seus subordinados. Dessa forma, os empregados trabalham em prol dos objetivos informados, na direção e prioridade que os gerentes esperam.

Porém, um percentual relativamente alto, de 18% (soma das respostas de ‘raramente’ e ‘nunca’), informaram que possuem dificuldades em perceber quais os resultados o gerente espera de seu trabalho. Essa falta de alinhamento pode causar problemas graves de desempenho, pois, mesmo que os empregados estejam motivados, não estão cientes sobre quais atividades devem ser desempenhadas e podem estar incorrendo em falhas de operacionalização de suas atividades. A falta de priorização pode inviabilizar o alcance dos resultados esperados e, pior, pode causar re-trabalho e fazer com que empregados desenvolvam atividades que não vão de encontro com os objetivos da empresa.

Buscando verificar o senso de comprometimento da equipe de trabalho, foi questionado se, em caso de necessidade, a equipe o ajuda a desempenhar suas atividades.

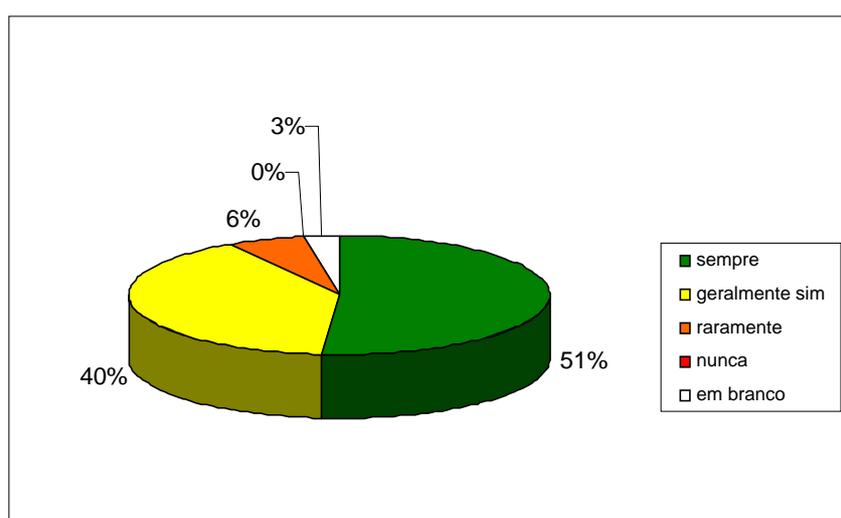


Fonte: Dados da pesquisa

Figura 38 – As pessoas do seu trabalho lhe ajudam quando você precisa ou quando tem alguma dificuldade na realização de suas atividades? Empregados

Assim, consolidando os resultados, obtém-se 94% (soma das respostas ‘sempre’ e ‘geralmente sim’) de respondentes afirmando que os colegas de trabalho são solidários, destacando que 74% afirmam que sempre recebem ajuda quando necessitam. Esse dado reflete mais que um bom clima organizacional, mas um comprometimento das pessoas com os resultados da equipe e, por conseguinte, da gerência, destacando que os resultados da equipe transcendem as obrigações individuais. Do total de empregados, 6% declarou ter certa dificuldade em conseguir ajuda dos pares, mas nenhum empregado afirmou não receber ajuda da equipe da qual faz parte.

Objetivando verificar se a falta de recursos seria uma dificuldade ao alcance das metas, foi perguntado aos empregados se eles possuíam os recursos necessários para a realização das metas negociadas.

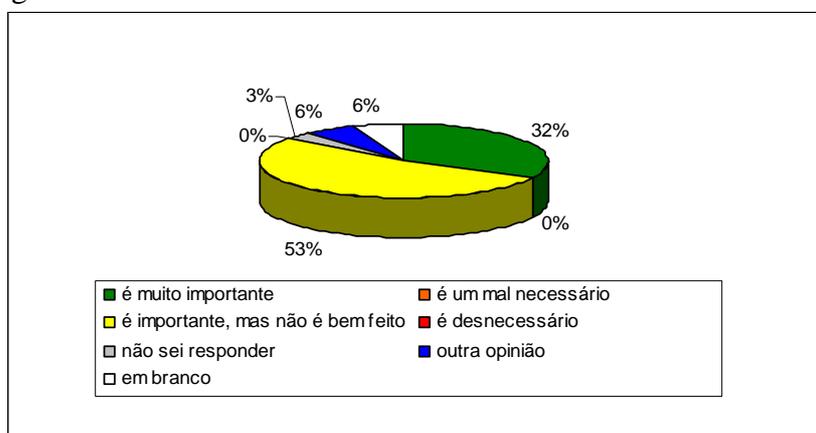


Fonte: Dados da pesquisa

Figura 39 – Você tem os recursos necessários para a realização das atividades e para o atingimento de suas metas disponibilizados pela sua gerência? Empregados.

Conforme a Figura acima, 91% (soma das respostas de “sempre” e “geralmente sim”) afirmaram não ter dificuldades para a obtenção dos recursos necessários para a realização das metas negociadas, destacando que 51% sempre tem à disposição os recursos necessários. Dessa forma, os gerentes não apenas cobram os resultados no prazo negociado, mas disponibilizam os insumos necessários para o alcance das metas, refletindo um comprometimento não só com os empregados, mas com a empresa. Dos respondentes, 6% afirmaram que tem dificuldades em conseguir os insumos necessários. Pode-se inferir que esses empregados precisam se esforçar para conseguir os insumos necessários com seu superior direto ou mesmo buscar em outras gerências os insumos necessários para suas atividades. Essa dificuldade de obtenção dos insumos necessários pode impactar diretamente o alcance dos objetivos propostos, já que esses empregados podem não atingir as metas pela dificuldade de obtenção de recursos. Importante destacar que nenhum empregado respondeu que “nunca” recebe os recursos necessários.

De modo complementar, foi perguntado aos empregados a opinião direta sobre a importância e a continuidade do processo de gerenciamento de desempenho, originando a seguinte Figura:

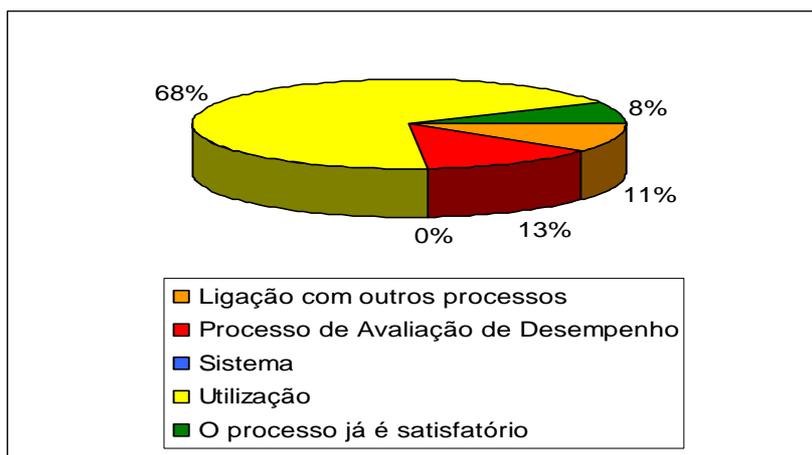


Fonte: Dados da pesquisa

*Figura 40 – O que você acha do processo de Avaliação de Desempenho?
Empregados*

Assim, 85% (soma das respostas de “é muito importante” e “é importante, mas não é bem feito” da Figura 40) afirmaram que o processo é importante e que deve ser continuado, assim, pode-se verificar que o processo não é visto apenas como um procedimento burocrático e obrigatório, mas como uma processo necessário. Porém, mais da metade dos respondentes, 53% afirmaram que há necessidades de melhoria no processo e na sua utilização. Não houve nenhum respondente com opinião contrária ao processo já que ninguém respondeu que o processo é “um mal necessário”, nem que “é desnecessário”. Essas opiniões demonstram que o gerenciamento de desempenho, apesar de necessitar de melhorias no processo, é tido como relevante e deve ser continuado.

De forma complementar, ao serem solicitados a identificar melhorias no processo, os empregados fizeram referências a:



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 41 – Você pode identificar alguma melhoria a ser implementada no processo de Avaliação de Desempenho? Empregados.

Dessa forma, segundo a opinião dos empregados, o processo em si necessita de melhorias, como 13% dos respondentes sugeriram, mas o foco dessas melhorias deve recair sobre a aplicação do processo, já que 68% das sugestões são referentes à utilização. Dentre as sugestões, destacam-se as referentes ao “desdobramento de metas / negociação”, a “melhoria do acompanhamento” e a “maior transparência no processo”. Em relação à ligação entre a avaliação de desempenho e os outros processos, destaca-se a melhoria na interface entre o processo de reconhecimento e recompensa.

4.4.4. Comparativo entre as Opiniões dos Empregados e dos Gerentes

As opiniões dos gerentes e empregados foram convergentes, ou seja, os respondentes, de modo geral, destacaram pontos semelhantes do processo de avaliação de desempenho. Desse modo, este sub-ítem visa confrontar as opiniões dos gerentes e dos empregados a fim de identificar, além dos pontos fortes, os pontos de melhoria do processo de gerenciamento de desempenho.

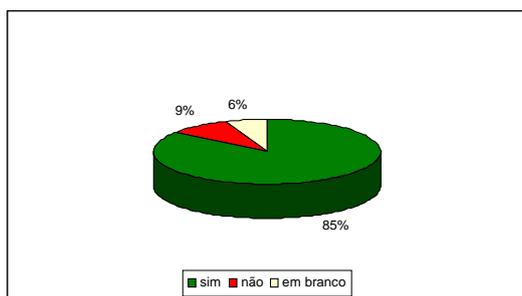


Figura 42 – Conhece a Missão? Empregados

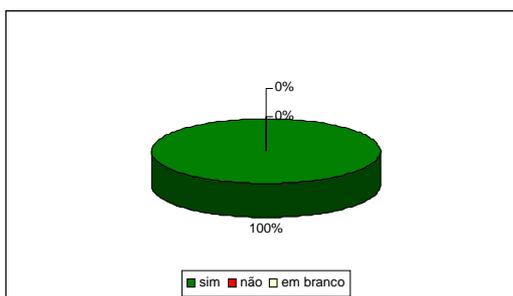


Figura 43 – Conhece a Missão? Gerentes

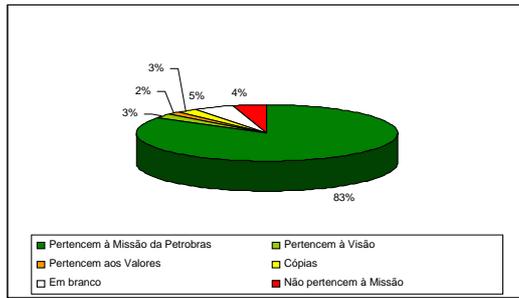


Figura 44 – Citações sobre a Missão - Empregados

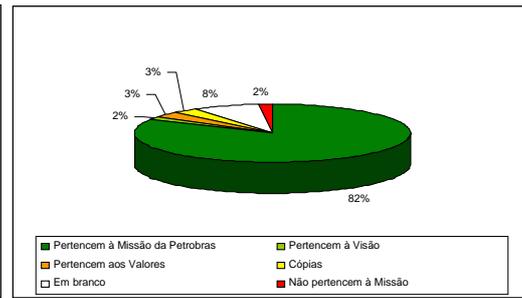


Figura 45 – Citações sobre a Visão - Gerentes

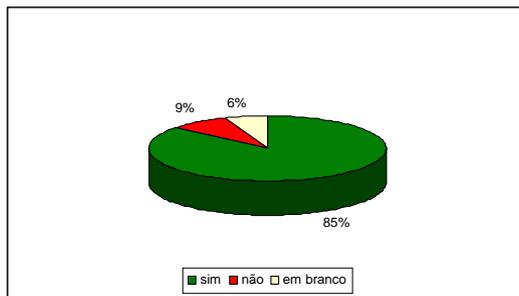


Figura 46 – Conhece a Visão? Empregados

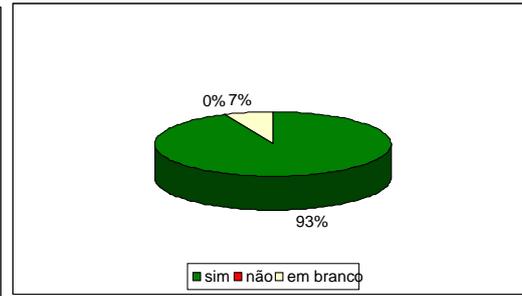


Figura 47 – Conhece a Visão? Gerentes

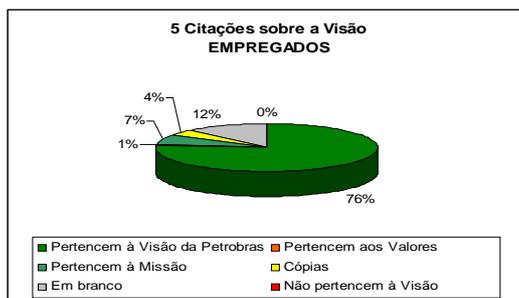


Figura 48 – Citações sobre a Visão - Empregados

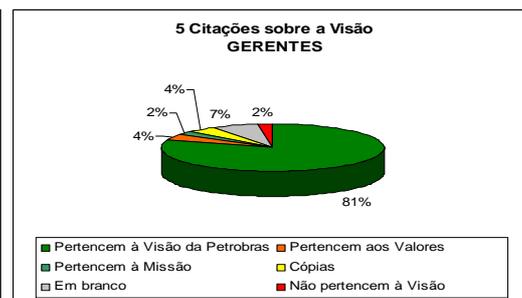


Figura 49 – Citações sobre a Visão - Gerentes

Fonte: Dados da pesquisa

Os gráficos acima mostram que tanto os gerentes quanto os empregados afirmam conhecer os objetivos da organização, reforçando a identificação do alinhamento pela força de trabalho e os macro-objetivos da empresa.

Porém, de forma antagônica, 9% dos empregados afirmaram desconhecer tais objetivos. Esse percentual é bastante elevado e transparece uma possível falta de alinhamento. Esses empregados podem estar realizando atividades que pouco ou nada agregam ao alcance dos objetivos ou, pior, podem estar desenvolvendo atividades que dificultam e atrapalham o sucesso da organização como o planejado. Da mesma forma, conforme as Figuras 42 e 43, os empregados tiveram um maior número de respondentes que utilizaram palavras ou frases para descrever a Missão que não pertencem ao texto original dessa.

Como na Missão, tanto os empregados quanto os gerentes afirmaram conhecer a Visão da empresa, com os mesmos 9% de empregados indicando desconhecer esse macro-objetivo. Pelos mesmos motivos, pode-se afirmar que esse percentual é elevado.

Assim, verifica-se que, com essas afirmações, tanto os empregados e quanto os gerentes identificam um alinhamento entre os objetivos da organização e os objetivos

negociados com a força de trabalho, apesar de 9% dos empregados, conforme Figuras 42 e 43, terem afirmado desconhecerem a Missão e a Visão da companhia.

Complementarmente, comparando-se as opiniões dos gerentes e empregados quanto ao conhecimento internalizado dos macro-objetivos da empresa, pode-se perceber que ambos os grupos afirmam conhecer a Missão e a Visão, já que tanto os empregados quanto os gerentes afirmam conhecer os objetivos de seus trabalhos individuais e os resultados esperados da área onde desempenham suas atividades.

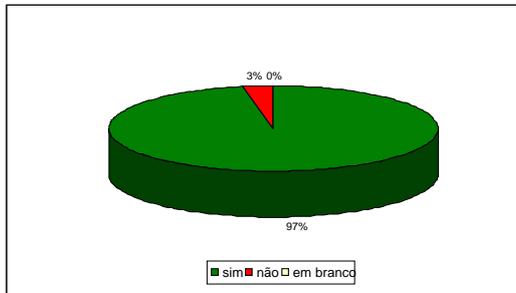


Figura 50 – Consegue perceber a importância do seu trabalho para a gerência? Empregados.

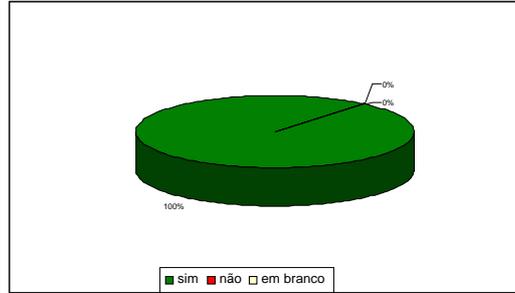


Figura 51– Consegue perceber a importância do seu trabalho para a gerência? Gerentes.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 52 – Consegue perceber qual a importância a sua gerência para a Petrobras? Empregados.

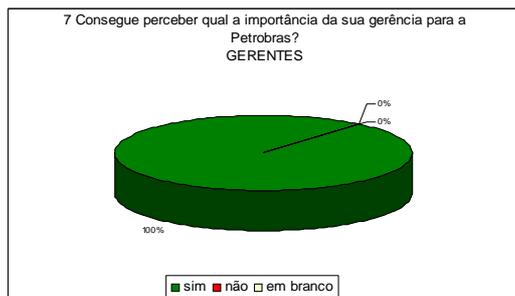
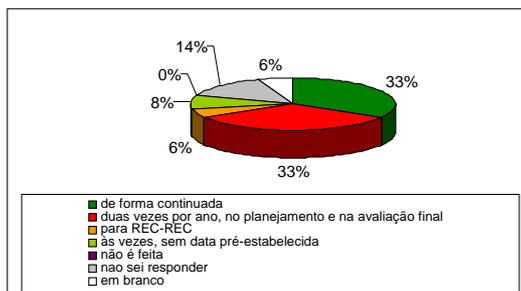


Figura 53 – Consegue perceber qual a importância da sua gerência para a Petrobras? Gerentes.

Porém, apesar do alinhamento verificado entre os macro-objetivos da organização e os gerentes e empregados, melhorias na operacionalização do processo de gerenciamento de desempenho foram identificadas por ambos os grupos. Dentre os respondentes, 42% dos gerentes e 33% dos empregados afirmaram que só recorrem ao processo de avaliação de desempenho, formalmente, nas etapas obrigatórias, ou seja, no planejamento e na avaliação final. Essas afirmações transparecem uma sub-utilização do processo, já que a etapa de acompanhamento é tão importante quanto o planejamento e a avaliação final para o desdobramento da estratégia.

Por outro lado, somando-se as respostas de “de forma continuada” e “às vezes, sem data pré-estabelecida” das Figuras 54 e 55 abaixo, pode-se perceber uma utilização satisfatória do processo para a maioria dos respondentes. Os respondentes que afirmaram utilizar a avaliação de desempenho de forma continuada destacam que utilizam o processo em etapas bem definidas, provavelmente em datas pré-estabelecidas. Os respondentes que afirmaram utilizar o processo “às vezes, sem data pré-definida” afirmam que utilizam o processo sem data pré-estabelecida, mas recorrem ao processo quando possuem alguma informação que julgam relevante para a avaliação de desempenho.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 54 – Como é feita a Avaliação de Desempenho em sua Gerência?

Empregados

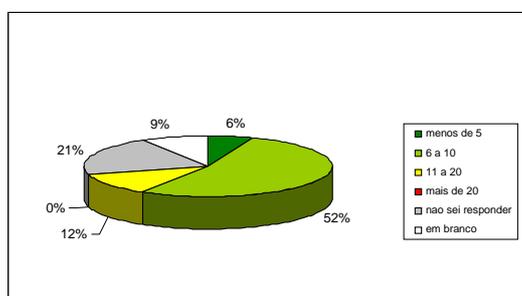
Ainda com referência à forma de utilização do processo, 6% dos empregados acreditam que a avaliação de desempenho é utilizada, exclusivamente, para subsidiar o processo de reconhecimento e recompensa. Esse fato também transparece uma sub-utilização do processo, pois esses empregados percebem o processo apenas como uma ferramenta de classificação de pessoal, não dando a atenção devida ao desdobramento de metas e ao acompanhamento de desempenho, mas apenas ao alcance matemático das metas planejadas.

Outro problema identificado na literatura é o excesso de metas planejadas, não identificando a prioridade de alcance dessas. Os empregados afirmaram possuir, em 58% das respostas, menos de 10 metas, estabelecendo, assim, um alinhamento factível de acompanhamento. Da mesma maneira, 50% dos gerentes também afirmaram possuir menos de 10 metas.



Figura 55 - Como é feita a Avaliação de Desempenho em sua Gerência?

Gerentes



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 56 – Quantas metas há no seu GDP? Empregados

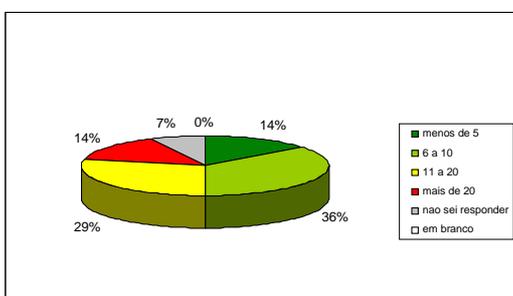
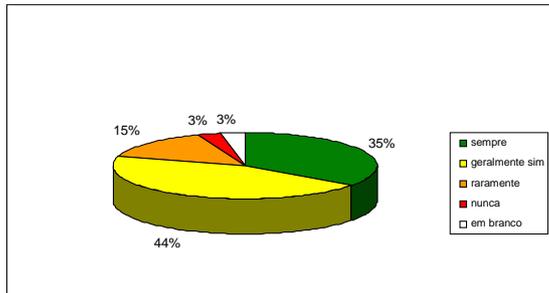


Figura 57 – Quantas metas há no seu GDP? Gerentes.

Dentre os gerentes, 14% indicaram possuir mais de 20 metas, conforme Figura 57, o que sobrecarrega o acompanhamento e demonstra uma falta de critério na priorização dos resultados a serem obtidos, além de tornar mais trabalhoso o gerenciamento do desempenho. Essa alta quantidade de metas negociadas pode levar, como foi constatado na Figura 55, à não alimentação do sistema durante a etapa de acompanhamento e a utilização do sistema apenas para indicar uma direção a ser seguida, na etapa de planejamento, e a medição dos resultados alcançados após o ciclo de um ano, na etapa de avaliação final. Mesmo sendo os gerentes os responsáveis pelo desdobramento de metas e estipular as responsabilidades entre os seus subordinados, a elevada quantidade de metas acaba por gerar uma sobre-carga sobre o processo e inviabiliza um acompanhamento criterioso.

Buscando verificar o alinhamento entre os objetivos esperados pelos gerentes e percebidos entre os empregados, pode-se observar uma grande diferença entre as opiniões desses dois grupos.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 58 – Seu gerente te deixa ciente sobre quais os resultados ele espera do seu trabalho? Empregados

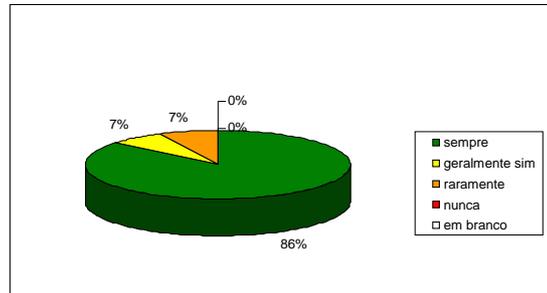
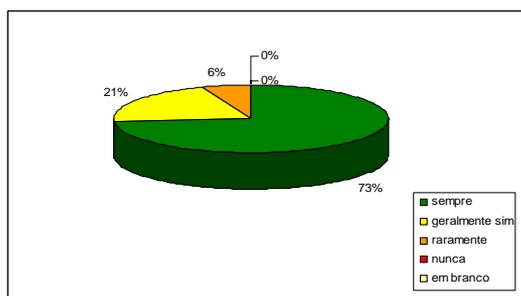


Figura 59 - Seu gerente te deixa ciente sobre quais os resultados ele espera do seu trabalho? Gerentes.

A grande maioria dos gerentes, 86%, conforme Figura 59, afirmaram conhecer os resultados esperados de seu trabalho, porém o índice cai para 35% segundo os empregados (Figura 58). Essa verificação transparece uma dificuldade dos gerentes em informar os resultados esperados para seus subordinados, a destacar o percentual de 3% de empregados que afirmaram nunca conhecer os resultados que são esperados pelo gerente.

O senso de equipe está presente tanto entre os gerentes quanto entre os empregados da mesma equipe. Todos os gerentes afirmaram não possuir grandes problemas em conseguir ajuda na realização de suas metas. O percentual de reposta se manteve alto, em 94%, segundo a Figura 60, em relação às respostas dos empregados. Essas respostas transparecem o espírito de equipe e a sensação de solidariedade. Esse dado reflete mais que um bom clima organizacional, mas um comprometimento dos indivíduos e dos gerentes com os resultados da equipe e, por conseguinte, da gerência, destacando que os resultados da equipe transcendem as obrigações individuais.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 60 – As pessoas do seu trabalho lhe ajudam quando você precisa ou quando tem alguma dificuldade na realização de suas atividades? Empregados

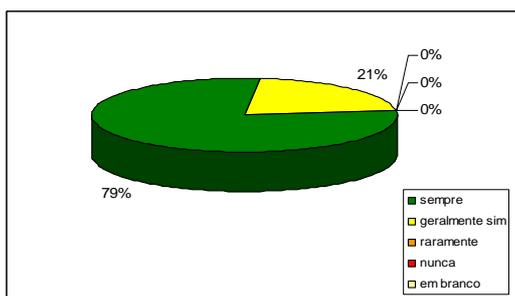
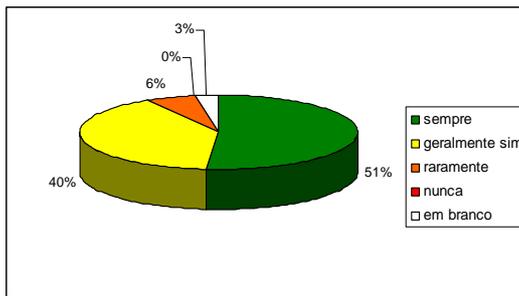


Figura 61- As pessoas do seu trabalho lhe ajudam quando você precisa ou quando tem alguma dificuldade na realização de suas atividades? Gerentes

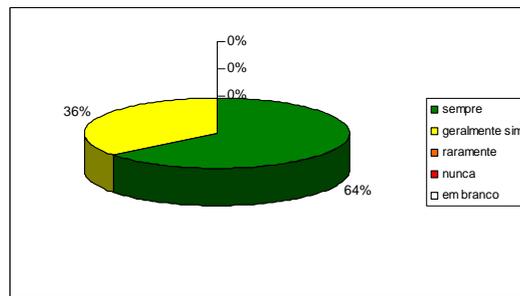
O comprometimento para o atingimento das metas também é percebido quanto a disponibilização de recursos. A Figura 63 demonstra que nenhum gerente tem grandes dificuldades em conseguir os recursos necessários para alcançar as metas planejadas. Da

mesma forma, 91% dos empregados responderam que também não tem problemas em conseguir os recursos necessários, conforme Figura 62.



Fonte: Dados da pesquisa

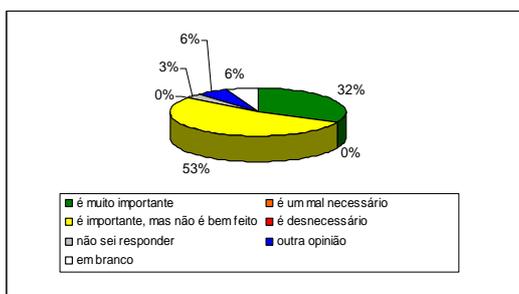
*Figura 62 – Você tem os recursos necessários para a realização das suas atividades e para o atingimento de suas metas disponibilizados pela sua gerência?
Empregados*



*Figura 63 - Você tem os recursos necessários para a realização das suas atividades e para o atingimento de suas metas disponibilizados pela sua gerência?
Gerentes.*

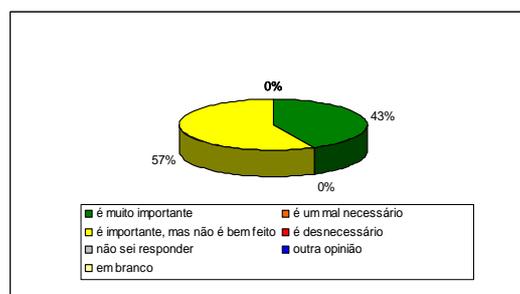
Porém, 6% dos respondentes afirmaram ter dificuldades em conseguir tais recursos. Pode-se verificar que há uma falha na comunicação entre os gerentes e empregados ou mesmo uma falta de sensibilidade dos gerentes quanto as necessidades de recursos dos empregados. Não houve respondentes afirmando que nunca recebem os recursos necessários para o atingimento de suas metas.

Pode-se perceber, também, que ambos os grupos afirmaram que o processo de avaliação de desempenho é importante, conforme as Figuras 64 e 65, e nenhum respondente afirmou que o processo é ‘desnecessário’ nem que era um ‘mal necessário’ transparecendo, assim, a aceitação da utilização da ferramenta. Porém, 53% dos empregados e 57% dos gerentes identificaram que o processo necessita de melhorias.



Fonte: Dados da pesquisa

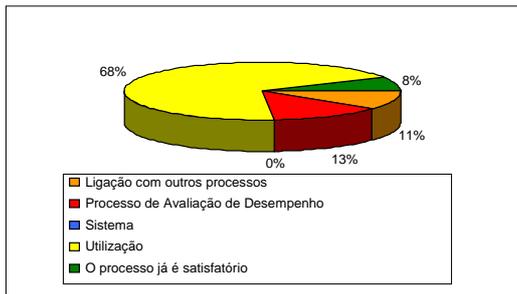
*Figura 64 – O que você acha do processo de Avaliação de Desempenho?
Empregados*



*Figura 65 – O que você acha do processo de Avaliação de Desempenho?
Gerentes.*

As melhorias no processo visualizadas pelos gerentes e empregados, conforme as Figuras 66 e 67, convergiram para a utilização da avaliação de desempenho. Ambos os grupos identificaram que o processo necessita de ‘melhorias desdobramento das metas/negociação’, de ‘melhorias no acompanhamento das metas’ e de ‘melhorias no alinhamento entre a estratégia e a operação’. Mesmo os gerentes, que são os responsáveis pela gestão de seu efetivo de pessoal e, também, responsáveis por operacionalizar o alinhamento dos objetivos, afirmam que o desdobramento e a negociação de metas necessita de melhorias. Essas afirmações levam a crer que ou as

regras para operacionalização do processo não são claras ou os gerentes não dão a atenção devida à ferramenta.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 66 - – Você pode identificar alguma melhoria no processo de avaliação de desempenho? Empregados

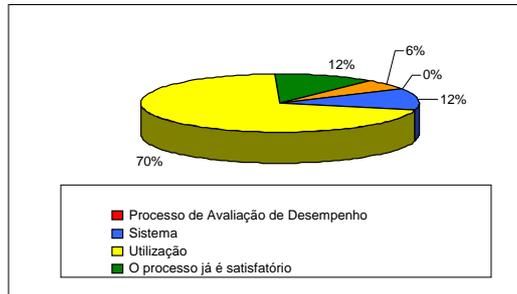


Figura 67 - – Você pode identificar alguma melhoria no processo de avaliação de desempenho? Gerentes

De forma complementar, 11% dos empregados e 6% dos gerentes identificaram melhorias focadas na ligação do processo de gerenciamento de desempenho com outros processos de gestão, como o de reconhecimento e recompensa. Com outra opinião, 8% dos gerentes e 12% dos empregados afirmaram estar satisfeitos com o processo da maneira que se apresenta.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo analisar as opiniões dos gerentes e empregados da Petrobras quanto à eficiência e quanto aos ganhos gerados pelo Sistema de Gerenciamento de Pessoal (GDP) como ferramenta para a implementação das estratégias da empresa, após 4 anos como gerador de subsídios para processos de Recursos Humanos.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso, com o levantamento das opiniões dos gerentes e empregados da Petrobras quanto à eficiência do processo, de forma a identificar pontos fortes e possíveis melhorias para a empresa. Complementarmente, foram levantados e analisados, na Revisão Bibliográfica, os conceitos sobre o processo de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal, assim como a importância deste para o desdobramento de estratégias da organização.

O processo de Avaliação de Desempenho de Pessoal sempre foi um tema polêmico na literatura da Administração. Há autores que defendem o processo e outros que afirmam que este não agrega nenhum valor e que nunca atinge os resultados aos que se propõe.

Pôde-se perceber, também, que os autores utilizam os conceitos de Gerenciamento de Desempenho e de Avaliação de Desempenho como sinônimos. Porém, o conceito de Gerenciamento de Desempenho engloba três etapas distintas: o planejamento, o acompanhamento e a avaliação. Essa utilização, como sinônimos, foi respeitada e também utilizada no presente trabalho. Outro aspecto relevante do estudo foi a constatação de que há um distanciamento entre os conceitos da Avaliação de Desempenho e da Estratégia Empresarial. O foco do processo de Avaliação de Desempenho na literatura está pautado na aplicação de justiça, da ética e da disciplina na avaliação, sempre citando as pessoas como foco principal do processo e raramente citando o alinhamento com objetivos da organização.

Os livros que tratam do assunto Estratégia Empresarial estão focados em discussões, aplicabilidades e ganhos potenciais de cada tipo de estratégia genérica, não se preocupando com as dificuldades e armadilhas na operacionalização dessas, e apenas informando que o alinhamento dos indivíduos são imprescindíveis para a implementação das mesmas. Há autores, como Kallás e Coutinho (2005) e Norton e Kaplan (1997) que destacam a necessidade do alinhamento das metas individuais às metas organizacionais, porém não foi encontrado na literatura nenhum autor que tratasse dos problemas e da operacionalização do desdobramento das metas organizacionais até o nível individual.

Pôde-se constatar que os autores que criticam o processo de avaliação de desempenho o fazem enfatizando problemas na aplicação, enquanto os que defendem focam a relevância do processo e a necessidade de se controlar a implementação da estratégia. Assim, os autores não divergem em todos os aspectos, mas tem opiniões diferentes quanto à operacionalização do mesmo. Concordam que os resultados a serem alcançados pelo processo agregariam valor à empresa e que a estratégia deve ser implementada da forma com que foi planejada. Assim, como os críticos baseiam suas opiniões em problemas de implantação do processo e identificam uma série de armadilhas na operacionalização do mesmo, pôde-se constatar que uma aplicação criteriosa e programada pode contribuir para a implementação das estratégias, gerando diferenciais competitivos para a empresa.

Porém, mesmo dentre os autores que valorizam o processo, há destaques de ganhos em diferentes focos. Da mesma forma, os críticos identificam diferentes

armadilhas. Essa diversidade de opiniões, que se complementam, transparece uma aparente falta de consenso quanto o grau de importância do processo de gerenciamento de desempenho e das funções que a ferramenta proporciona. Esse fato motivou o presente estudo de caso, que teve como resultado a confirmação parcial da hipótese de que os empregados concordam que o Sistema de Gerenciamento de Pessoal (GDP) auxilia de forma eficiente o alcance dos resultados da organização, facilitando a comunicação e o desdobramento dos objetivos empresariais até os resultados a serem alcançados por cada empregado.

Cabem algumas considerações sobre a hipótese citada. Para que o GDP alcance os objetivos de auxiliar o desdobramento estratégia da organização, o mesmo deve ser aceito e utilizado de forma criteriosa, ou seja, tanto os gerentes quanto os empregados devem reconhecer o processo como uma ferramenta importante e que auxilia o alcance dos objetivos.

Dessa forma, para verificar se a ferramenta está obtendo sucesso na comunicação dos objetivos da organização, os gerentes e empregados devem conhecer suas metas individuais e identificar a Missão e a Visão da empresa, assim como sinalizarem que utilizam o sistema o desdobramento de metas e para a implementação da estratégia. A necessidade de haver um alinhamento claro entre as metas individuais e as estratégicas é identificada por Oliveira (1986) e por Freire (1999), que destacam que o sucesso da organização está diretamente relacionado ao alinhamento entre a estratégia traçada e a operacionalização da mesma. Enquanto Vergara (1999) e Boog *et al* (2002, v.1) afirmam que os indivíduos são imprescindíveis para a implementação da estratégia. Sem o comprometimento das pessoas e o acompanhamento da implementação da estratégia, a mesma acaba por ser implementada de forma parcial ou diferente da planejada.

Para averiguar a opinião dos gerentes e empregados quanto à eficiência da utilização do processo de avaliação de desempenho para a implementação das estratégias corporativas na Petrobras, foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa através da aplicação de um questionário. A amostra selecionada foi incidental, de conveniência, buscando identificar e ressaltar as diferenças entre os grupos de gerentes e empregados.

A pesquisa mostrou que tanto os gerentes quanto os empregados têm ciência dos objetivos da organização. Identificou, também, que esses dois grupos conhecem as metas da gerência onde trabalham e como o seu trabalho individual contribui para que a organização atinja seus objetivos. Essas verificações transparecem o alinhamento existente entre os objetivos da organização, os da gerência e os objetivos de cada indivíduo, constituindo uma relação hierárquica de causa e efeito entre as atividades dos empregados e os resultados a serem alcançados pela empresa. Assim, pode-se afirmar que o GDP está sendo utilizado na implantação da estratégia da organização.

Em referência à utilização do GDP, a maioria dos gerentes (58%) afirmou utilizar o sistema de forma criteriosa, sinalizando que acompanham o desempenho de seus subordinados. Dos empregados, 41% expressam a mesma opinião, ou seja, utilizam o sistema e/ou percebem o acompanhamento das suas metas pelo seu gerente imediato. Essas opiniões sobre o acompanhamento reforçam a idéia de que o alinhamento das metas é feito de forma satisfatória e que a implementação da estratégia é acompanhada ao nível gerencial.

Apesar do alinhamento identificado entre os indivíduos e os objetivos da empresa, mais de um terço dos respondentes afirmaram utilizar o GDP apenas nas etapas obrigatórias, ou seja, nas etapas de planejamento e de avaliação final, recorrendo poucas vezes, ou nenhuma, ao sistema durante a etapa de acompanhamento. Esses

respondentes indicam que o sistema está sendo sub-utilizado e identificam um ponto de melhoria no processo. O GDP, para esses respondentes, está sendo utilizado para o planejamento e para a verificação dos resultados e das metas alcançadas, mas não está sendo utilizado para verificar novas metas e indicar dificuldades na implementação da estratégia. As etapas de planejamento e de avaliação final indicam a direção a ser seguida, as metas a serem alcançadas e, posteriormente, a verificação das metas atingidas. Porém, a etapa de acompanhamento é de destacada relevância, pois é nessa que os gerentes podem modificar as metas e incluir novos desafios, de acordo com o mercado e com as mudanças nos ambientes interno e externo da empresa, adequando as atividades planejadas aos novos objetivos.

É importante ressaltar que o GDP é uma ferramenta formal de desdobramento de metas, mas não é a única forma da empresa comunicar seus macro-objetivos aos seus empregados. Os gerentes têm, pela natureza do cargo, a responsabilidade de gerir seus subordinados em prol de alcançar os objetivos da organização. Porém, a empresa utiliza, de forma complementar, outras ferramentas para a comunicação de seus macro-objetivos, como cartazes afixados nas paredes de suas instalações, folhetos informativos e mensagens na *intranet*, dentre outros, transcrevendo sua Missão e sua Visão para o futuro. A comunicação dos objetivos realizada pelo GDP se difere da comunicação realizada pelas demais ferramentas. A função desse sistema não é de apenas comunicar os objetivos da empresa de forma consolidada, como as demais ferramentas, mas indicar para cada empregado quais as metas ele deve atingir para contribuir para o sucesso da organização.

Seguindo a mesma prerrogativa, o GDP não deve substituir, nem minimizar, o contato direto entre o gerente e seus subordinados. Da mesma forma, o sistema não deve ser alimentado com todas as informações do cotidiano, nem servir como ferramenta de comunicação pura e simples, como foi destacado, mas deve ser utilizado como ferramenta para informar e criar um histórico das realizações significativas, enfatizando as realizações atreladas às metas negociadas na etapa de planejamento.

Com referência à aceitação do sistema, 100% dos gerentes e 91% dos empregados afirmaram que o processo de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal é importante, indicando que o mesmo deve continuar a ser utilizado. Essa verificação reforça a afirmação dos autores que, como Bergamini e Beraldo (1988) e Chiavenato (1999), identificam ganhos na aplicação do processo.

Porém, 57% dos gerentes e 53% dos empregados afirmaram que o processo não é aplicado de forma satisfatória na Petrobras. A aparente inconsistência percebida nas opiniões dos gerentes e dos empregados quando afirmam conhecer os objetivos da organização, os objetivos da gerência onde trabalham e suas metas individuais, garantindo um alinhamento entre esses, ao mesmo tempo em que indicam que o processo de Gerenciamento de Desempenho não é bem feito, leva a uma análise mais detalhada sobre a aplicação do processo.

Ao serem questionados sobre as melhoras no processo, os empregados e gerentes fizeram referências, na grande maioria, à forma de utilização da ferramenta, sugerindo iniciativas ligadas, principalmente, ao desdobramento de metas e ao acompanhamento do processo.

De forma concomitante, a identificação de melhorias no desdobramento/negociação das metas e a verificação de que os gerentes e empregados reconhecem o alinhamento das suas metas individuais com os objetivos da empresa indicam que os empregados possuem uma expectativa de utilização do Sistema de Gerenciamento de Pessoal superior à praticada, porém o processo estudado está sendo

utilizado para o desdobramento dos objetivos estratégicos de forma correta, já que está alcançando o resultado esperado.

Porém, as críticas sobre o acompanhamento do processo reforçaram a afirmação de que a fase de acompanhamento é sub-utilizada. A pesquisa identificou que 36% dos respondentes afirmaram que o sistema GDP só é utilizado nas etapas obrigatórias, ou seja, no planejamento e na avaliação final, indicando que o acompanhamento não é feito. Outros 10% indicaram não saber como o acompanhamento é realizado, indicando que ou o acompanhamento não é feito ou é feito de forma unilateral, pelo gerente e mais 4% responderam que o processo de Avaliação de Desempenho é utilizado somente para a obtenção de pontuação para outro processo de Recursos Humanos, o de Reconhecimento e Recompensa. Dessa forma, a sub-utilização do processo na etapa de acompanhamento se confirmou e esse é um ponto de melhoria significativo para a implementação da estratégia.

Dessa forma, a hipótese deste trabalho se confirma parcialmente. Os gerentes e empregados da Petrobras afirmam que o sistema de Gerenciamento de Pessoal é importante e que deve ter sua utilização continuada pela empresa. Afirmam, também, que identificam o alinhamento entre suas atividades individuais e os objetivos da empresa, destacando, assim, o desdobramento das metas organizacionais. Porém, destacam que o processo não está sendo bem utilizado, principalmente na etapa de acompanhamento, indicando, dessa forma, que não está sendo totalmente eficiente.

O presente trabalho não teve a pretensão de esgotar as possibilidades de análises e conclusões sobre o tema principal Gerenciamento de Desempenho de Pessoal, mas sim verificar como o processo é implementado na Petrobras, identificando pontos fortes e de melhoria no processo. Buscou-se confrontar as opiniões dos diversos autores e compará-las à realidade empresarial da Petrobras.

Um estudo complementar sobre a cultura organizacional da empresa é indicado, a fim de verificar se há alguma relação entre o desdobramento de metas e a cultura da Petrobras. Se a presença dessa característica estiver fortemente presente na cultura da empresa, o alinhamento entre os objetivos das gerências, dos indivíduos e da organização pode ocorrer de forma natural, como resultado da própria cultura e da atuação dos empregados e dos gerentes, sendo esses os responsáveis pela comunicação e desdobramento dos objetivos.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G.R.- *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*- 4^a ed. – São Paulo: Atlas,1988.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (vários autores), *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes* – vol.I – São Paulo: Ed. Gente – 2002.
- _____ ; _____, *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes* – vol.II – São Paulo: Ed. Gente – 2002.
- CAMPOS, Jose Antonio – *Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios* – São Paulo: Aquariana, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto - *Gestão de Pessoas- o novo papel dos recursos humanos na administração* – Rio de Janeiro: Ed. Campus – 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, Edgard Pereira – *Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem do balanced scorecard* – São Paulo: Ed. Campus – 2003.
- CRISTOPHER, Willian F.- *Vision, Mission, Total Quality: leadership tools for turbulent times* – Management Master Series; V:2. Productive Press – 1994.
- FREIRE, Adriano – *Estratégia: sucesso em Portugal* – Ed. Verbo, 1997.
- KALLÁS, André; COUTINHO, André Ribeiro – *Gestão estratégica: experiências e lições de empresas brasileiras* - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* – Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.
- LIMA, Frederico O.; TEIXEIRA, Paulo C. – *Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações* – São Paulo: Atlas, 2000.
- LUCENA, Maria Diva de Salette – *Avaliação de desempenho* – São Paulo: Atlas, 1992.
- MARRAS, Jean Pierre – *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico* – São Paulo: Ed. Futura, 2000.
- MEYER, Hebert H; KAY, Emmanoel; FRENCH, John R. P. – *Split roles in performance appraisal* – Havard Business Review, v.43, n.1, p.123-129, jan/fev 1965.
- MILKOVICH, George T, BOUDREAU, John W.- *Administração de Recursos Humanos* – São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças- *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* – São Paulo: Atlas, 1986.

PORTER, Michael E. – *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* – 7ª. Edição , Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTOS Jr, Assis Francisco – *Gerenciamento de Desempenho de Pessoal na Petrobras: uma avaliação formativa* – Dissertação – UFRGS, 1996.

SIQUEIRA, Wagner – *Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados* – Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

STOFFEL, Inácio – *Administração do Desempenho: metodologia gerencial de excelência* – Rio de Janeiro: Qualitymark – ABRH-Nacional, 2000.

THOMAS, José Eduardo (Organizador) – *Fundamentos de Engenharia de Petróleo* – Rio de Janeiro: Interciência : PETROBRAS, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant, *Gestão de Pessoas* – São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

YIN, Robert K – *Estudo de caso: planejamento e métodos* – Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

PETROBRAS S/A:

- Padrões de processo – Gerenciamento de Desempenho
- Intranet da Petrobras S/A - Petronect
- Internet: www.petrobras.com.br - *relatório anual 2004* . 06/julho/2005-18:20
 - Petrobras – história: 25/agosto/2005 – 22:00;
 - Petrobras – história: 10/dezembro/2005 – 14:10;
 - Petrobras – história: 14/dezembro/2005 – 18:40;

ANEXO I – QUESTIONÁRIO – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL

Rio de Janeiro, 01 de outubro de 2005

Caro petroleiro(a),

Trabalho na área de Materiais e estou finalizando minha dissertação de mestrado intitulada “*O Sistema de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal e sua efetividade segundo gerentes e empregados – Estudo de Caso na Petrobras*”. O curso faz parte do programa de Longa Duração e está sendo ministrado pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. O desenvolvimento do estudo trata de como os objetivos organizacionais são desdobrados até chegarem aos empregados e como os gerentes e empregados percebem esse alinhamento.

Para tanto, estou lhe enviando um pequeno questionário com questões relativas ao desdobramento de metas e sobre a sua opinião em relação ao processo de Avaliação de Desempenho.

O questionário possui 14 perguntas e não levará mais de 10 minutos para respondê-lo. Caso necessite, pode usar o verso para responder as perguntas.

As informações serão tratadas com total sigilo e NÃO É NECESSÁRIO SE IDENTIFICAR. As respostas serão utilizadas unicamente para o estudo ao que a dissertação se propõe e os dados serão tratados de forma consolidada.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Atenciosamente,

Edival Dan Junior
Materiais / EMAT
Coordenador de Acompanhamento e Ações de Conteúdo Local
Chave: CLTD Ramal: 819-1818

QUESTIONÁRIO – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL

1. Você desempenha cargo de gerente, coordenador ou supervisor ? Sim Não
2. Você conhece a Missão da Petrobras? Sim Não
3. Pode descrever, em linhas gerais, ou mesmo citar palavras-chave, sobre a Missão da Petrobras?

4. Você conhece a Visão da Petrobras? Sim Não
5. Pode descrever, em linhas gerais, ou citar palavras-chave, sobre a Visão da Petrobras?

6. Você consegue perceber qual a importância do seu trabalho para a sua gerência? Sim Não
7. Você consegue perceber qual a importância da sua gerência para a Petrobras? Sim Não
8. Como é feita a avaliação de desempenho na sua gerência?
 - de forma sistematizada, acompanhada;
 - duas vezes ao ano, uma no planejamento e outra no fechamento;
 - não é feita a avaliação de desempenho, apenas preenchemos o sistema para não haver “perda de pontos” no processo de Reconhecimento e Recompensa;
 - o acompanhamento é feito às vezes, sem época pré-estabelecida;
 - não é feita a avaliação de desempenho dos empregados na minha gerência;
 - não sei responder.
9. Quantas metas há no seu GDP?
 - menor ou igual a 5;
 - entre 6 e 10;
 - entre 11 e 20;
 - mais de 20;
 - não lembro ou não sei responder.
10. Seu gerente te deixa ciente sobre quais são os resultados que ele espera do seu trabalho?
 - sempre;
 - geralmente, sim;
 - raramente;
 - nunca.
11. As pessoas do seu trabalho lhe ajudam quando você precisa ou quando tem alguma dificuldade na realização das suas atividades ?
 - sempre;
 - geralmente, sim;
 - raramente;
 - nunca.
12. Você tem os recursos necessários para a realização das suas atividades e para o atingimento de suas metas disponibilizados pela sua gerência?
 - sempre;
 - geralmente, sim;
 - raramente;
 - nunca.
13. O que você acha do processo de avaliação de desempenho de pessoal?
 - É um processo muito importante;
 - É um “mal necessário”;
 - É um processo importante, mas não é bem feito;
 - É um processo desnecessário e sem importância;
 - Não sei responder;
 - Tenho outra opinião: _____
14. Você pode identificar alguma melhoria a ser implementada no processo de avaliação de desempenho?
