

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GERENCIAMENTO DE
DESEMPENHO DE PESSOAL NA PETROBRÁS:
UMA AVALIAÇÃO FORMATIVA**

por

ASSIS FRANCISCO DOS SANTOS JÚNIOR

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração de Recursos Humanos.

Dra. SYLVIA MARIA AZEVEDO ROESCH

Orientadora

Porto Alegre, agosto de 1996.

À minha esposa Marta
e

Aos nossos filhos
Alessandra e André.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho contou com a contribuição e a solicitude de muitas pessoas, para que chegasse a ser concretizado.

Destaca-se a ajuda de Elisabete Ferreira quanto aos dados sobre o processo de desenvolvimento organizacional da Petrobrás.

As informações sobre o processo de qualidade foram conseguidas graças ao auxílio de Carlos Eduardo da Silva Franco (Coordenador da Qualidade da Petrobrás), cujos comentários foram muitos úteis neste trabalho.

Agradece-se ainda às bibliotecárias Suzana de Almeida da Petrobrás, Miriam Fernandes, Maria da Graça Perrone Konze e Maria Ivone de Melo da UFRGS pela busca retrospectiva nas bases de dados bibliográficos, revisão de normas e obtenção de artigos importantes para este trabalho.

Finalmente registram-se o apoio e comprometimento da Dra. Sylvia Roesch (UFRGS/PPGA) na orientação e acompanhamento dessa pesquisa.

Sumário

Lista de Abreviaturas e Siglas	VI
Lista de Figuras, Quadros e Tabelas	VII
Resumo.....	VIII
Abstract	IX
1. Introdução.....	1
1.1 Perfil da Petrobrás.....	2
1.1.1 Histórico	2
1.1.2 Negócio.....	9
1.1.3 Organização.....	11
1.1.4 Novas missões e desafios	11
1.1.5 Princípios da Gestão pela Qualidade Total.....	15
1.1.6 Plano Estratégico da ARH.....	17
1.1.7 Valores da Ambiência Organizacional.....	22
1.2 Definição do Problema.....	23
1.3 Objetivos.....	30
1.3.1 Objetivo geral.....	30
1.3.2 Objetivos específicos	30
1.4 Justificativa.....	31
2. Revisão da Literatura.....	32
2.1 Conceito de avaliação.....	32
2.2 Funções da avaliação.....	34
2.2.1 Avaliação Diagnóstica.....	34
2.2.2 Avaliação Formativa	34
2.2.3 Avaliação Classificatória.....	36
2.3 Objeto da avaliação.....	36
2.4 Métodos para avaliação.....	37
2.5 Participantes da avaliação	39
2.6 Crítica da avaliação.....	40
3. Metodologia.....	45
3.1 Tipo de Pesquisa	45
3.2 Unidades de Análise.....	46
3.3 Estratégias de Amostragem.....	47
3.4 Coleta de Dados	48

4. Análise	49
4.1 Antigo Sistema de Avaliação de Desempenho	49
4.1.1 Filosofia de Avaliação	50
4.1.2 Função da Avaliação	52
4.1.3 Objeto da Avaliação	53
4.1.4 Método de Avaliação	53
4.1.5 Responsável pela Avaliação	54
4.1.6 Problemas da Avaliação	55
4.2 Novo Sistema de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal	56
4.2.1 Histórico do Programa	56
4.2.2 Filosofia do GDP	58
4.2.3 Função do GDP	63
4.2.4 Objeto do GDP	64
4.2.5 Método do GDP	66
4.2.6 Responsável pelo GDP	68
4.2.7 GDP e a Qualidade Total: a crítica	69
4.3 Implementação do GDP	74
4.3.1 Na Refinaria	76
4.3.2 Na Plataforma	82
4.3.3 Comparação	85
4.4 Obstáculos e Facilitadores	88
5. Conclusão	96
5.1 Sugestões quanto à concepção do GDP	96
5.2 Sugestões quanto à implementação do GDP	101
6. Referências Bibliográficas	104
7. Anexo - Roteiro das Entrevistas	108

Lista de Abreviaturas e Siglas

ARH - Administração de Recursos Humanos

CEP - Controle Estatístico de Processos

DRH - Desenvolvimento de Recursos Humanos

GDP - Gerenciamento de Desempenho de Pessoal

GQT - Gestão pela Qualidade Total

PETROBRÁS - Petróleo Brasileiro S.A.

PDCA - Ciclo gerencial (Plan, Do, Check, Act)

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade

RH - Recursos Humanos

SMI - Sistema antigo de Avaliação de Desempenho da Petrobrás

SEREC - Serviço de Recursos Humanos da PETROBRÁS

Lista de Figuras, Quadros e Tabelas

Figura 1- Estrutura do Prêmio Nacional da Qualidade (1994).....	24
Figura 2 - Ciclo PDCA e GDP.....	70
Figura 3 - Curvas “S”de aprendizado.....	75
Quadro 1 - Implantação do GDP na Refinaria e a Plataforma.....	87
Tabela 1 - Estágios de implantação do GDP na Petrobrás.....	74

Resumo

O presente trabalho tem como objetivos contribuir para a melhoria do programa de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP) na Petrobrás e compreender o papel da avaliação de desempenho na gestão pela qualidade total, quando se redireciona a ênfase da avaliação em progressão salarial para a ênfase no desenvolvimento e crescimento funcional dos empregados.

A revisão da literatura é estruturada em torno das questões: para que avaliar? , o que avaliar?, como avaliar e quem deve avaliar? A metodologia adotada é qualitativa com pesquisa documental e entrevistas em profundidade semi-estruturadas. Abrange diferentes níveis hierárquicos de empregados, incluindo os avaliadores e avaliados.

A análise dos dados identifica as falhas do sistema anterior de avaliação e avalia a concepção e implementação do GDP, comparando a trajetória desse programa em uma Refinaria e uma Plataforma da Petrobrás. A partir dos obstáculos e facilitadores apontados na pesquisa, propõem-se sugestões para revisão do programa.

Abstract

The present dissertation has as its main objectives to improve the performance management change process in Petrobrás and understand the performance appraisal role in Total Quality Management, when appraisal emphasis is no more promotion or salary but employee's functional development.

Current literature on performance appraisal is revised around such questions as why, what, how and who should do it. The research uses a qualitative method with document research and semi-structured interviews. It includes different hierarchical levels of employees, both managers and subordinates.

Results show the problems of the previous performance appraisal system and evaluate performance management program model and its diffusion in a Refinery and a Platform of Petrobrás. Suggestions for improving the model follow an analysis of its weakness and strength.

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo caracteriza-se a Petrobrás, historiando sua evolução e apresentando dados sobre sua situação atual. Caracteriza-se ainda o setor petrolífero e as recentes mudanças nos fatores de competitividade ocasionadas pela flexibilização do monopólio. Esse contexto de constantes evoluções do ambiente externo e as crescentes exigências por melhores produtos e serviços pela sociedade se traduzem em novas missões e desafios para a Petrobrás, apresentados na seção 1.1.4. Com o objetivo de efetuar o adequado posicionamento face essas demandas futuras, a Companhia adota o modelo de Administração Estratégica integrado a Gestão pela Qualidade Total (GQT), como busca contínua do desempenho empresarial. Para avaliar o estágio de implementação da GQT, a Petrobrás utiliza os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

A situação problemática objeto deste trabalho tem origem na avaliação da Petrobrás pelos critérios do PNQ realizada em 1994, que identificou áreas de melhoria na categoria 4 (Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos), levando à mudança no sistema de avaliação de desempenho de pessoal. A seguir delimita-se o escopo da pesquisa à avaliação da concepção e da implementação do novo sistema de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal na Petrobrás.

É oportuno ressaltar que a perspectiva do pesquisador ao longo de todo o trabalho é a de um observador externo à organização. Apesar de manter relação empregatícia com a Petrobrás, onde exerce o cargo de Engenheiro de Petróleo, o pesquisador realizou seus estudos com dedicação exclusiva ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

1.1 Perfil da Petrobrás

1.1.1 Histórico

Nos meados do século XIX (1850), a energia dominante no mundo tem como origem o carvão (vapor). Há o predomínio econômico da Europa, particularmente da Inglaterra. Nos EUA ocorre o início da procura do petróleo com fins comerciais com a perfuração do primeiro poço produtor em 1859 por Edwin Drake. Anteriormente, o petróleo era conhecido há muito séculos pelos nossos ancestrais através de aflorações superficiais e tinha uso bastante restrito para impermeabilizar barcos e cisternas, iluminar ruas e cidades, unir pedras nas construções e até para preservar seus mortos.

No início do século XX, os EUA já são uma potência econômica, deslocando-se o pólo econômico mundial da Europa para a América. Ocorre o desenvolvimento acentuado da indústria petrolífera, impulsionado por indústrias emergentes, tais como a automobilística, a aeronáutica, a de armamentos e a química. Após as duas grandes guerras (segunda metade do século XX) a energia dominante é a petrolífera. O petróleo passa a fazer parte da vida de todos. Seja como combustível que produz bens, aquece, transporta e ilumina, seja como matéria-prima que lubrifica e dá origem a uma infinidade de produtos: tecidos sintéticos, borrachas, plásticos, tintas, fertilizantes, medicamentos, fibras, resinas, asfalto, cosméticos, etc. Consolida-se o pólo econômico mundial nos EUA e desenvolvem-se maciçamente as reservas petrolíferas mundiais, particularmente no Golfo Pérsico e no Golfo do México. As companhias petrolíferas se transformam em organizações poderosíssimas, constituindo o que viria a ser conhecido como o cartel das “sete irmãs”. Mais tarde, com a tendência oligopolizante do setor, a Chevron incorpora a Gulf e restam apenas “seis irmãs”: quatro são americanas (Chevron, Exxon, Mobil e Texaco) e duas são inglesas (BP e Shell-anglo holandesa). Essas empresas ultrapassam as fronteiras dos seus países para explorar petróleo em nações menos desenvolvidas, em condições nem sempre favoráveis para esses países, que

hoje formam o Terceiro Mundo. As “seis irmãs” detêm apenas 4,5% das reservas mundiais.

Sem poder, sem tecnologia e, principalmente, sem consciência política firme, nações não-desenvolvidas no Oriente Médio, na África e na América do Sul, algumas ainda então colônias, entregaram enormes áreas, de grande potencial petrolífero, à exploração das corporações multinacionais, através de regimes de concessão nos quais pouco ficava para o país produtor. Esse sistema vigorou em alguns dos países grandes produtores de petróleo durante décadas. O México foi, dentre esses, o primeiro país a reverter a situação, criando em 1938 a Petróleos Mexicanos S.A. - Pemex e nacionalizando suas jazidas. O monopólio mexicano é assegurado pela Artigo 27 de sua Constituição, sendo até mais abrangente do que o brasileiro porque inclui a distribuição de derivados de petróleo e de 20 produtos petroquímicos básicos. Foi seguido pelo Irã (1951), Kuwait (1960), Arábia Saudita (1962), Argélia (1963), Iraque (1964), Líbia (1970) e por muitos outros países, resultando na expansão da atividade petrolífera estatal. É importante notar que essa indústria é tão estratégica que alguns países altamente industrializados, mesmo não sendo produtores, criaram suas empresas estatais de petróleo. São exemplo: França (1924), Alemanha (1935), Itália (1953), Japão (1967), Suécia (1969) e Canadá (1975). No caso do Japão, o monopólio estatal engloba a exploração, produção, importação e exportação de petróleo. São duas as empresas estatais japonesas associadas: a Japanese Petroleum Exploration Company e a Teikomo Oil Company.

O petróleo só tem duas alternativas: ou é monopólio estatal ou é oligopólio internacional das 6 irmãs. De acordo com James Buchanan (Prêmio Nobel de Economia, 1985), “não resolve nada eliminar-se o monopólio estatal e, após a privatização, criar-se o monopólio privado” (Zero Hora - 18/04/93 - Seção Palavras). Na verdade, o monopólio proporciona economia de escala. É por esta razão que as empresas estatais do mundo todo resolveram verticalizar suas atividades. Estão comprando refinarias e distribuidoras, que são os segmentos mais rentáveis da atividade.

A indústria petrolífera no Brasil pouco desenvolveu-se até o primeiro governo de Getúlio Vargas¹. Conforme Fausto (1995, p.372-3), as importações de petróleo só se ampliaram depois da Segunda Guerra Mundial e por muito tempo não causaram maiores problemas ao balanço de pagamentos. Além disso, até meados de 1939, quando se descobriu petróleo em Lobato no Estado da Bahia, a instalação de uma indústria petrolífera parecia restrita às refinarias. Mesmo depois da descoberta, a produção foi insignificante e as dúvidas quanto às reservas permanecem até os anos 50. Por essas razões, havia muitas divergências a respeito da política do petróleo, e o próprio Exército esteve bem dividido. De qualquer forma, partiram dele as principais iniciativas nessa área. A divisão básica se dava entre nacionalistas e seus adversários, chamados depreciativamente de “entreguistas”.

Segundo Fausto (1995, p.407), os nacionalistas defendiam o desenvolvimento baseado na industrialização, enfatizando a necessidade de se criar um sistema econômico autônomo, independente do sistema capitalista internacional. Isso significava dar ao Estado um papel importante como regulador da economia e como investidor em áreas estratégicas - petróleo, siderurgia, transportes, comunicações. Sem recusar o capital estrangeiro, os nacionalistas o encaravam com muitas restrições, seja por razões econômicas, seja porque acreditavam que o investimento de capital estrangeiro em áreas estratégicas poria em risco a soberania nacional. Os adversários dos nacionalistas defendiam uma menor intervenção do Estado na economia, não davam tanta prioridade à industrialização e sustentavam que o progresso do país dependia de uma abertura controlada ao capital estrangeiro.

A partir de 1935, alguns industriais brasileiros começaram a se interessar pela instalação de refinarias. Isso levou a Standard em 1936, a Texaco, a Atlan-

¹ Getúlio Dornelles Vargas (São Borja, RS, 1883 - Rio de Janeiro, 1954). Político. Deputado estadual (1909, 1913, e 1917) e federal (1922-1926). Ministro da Fazenda (1926-1930). Assumiu a presidência da República (1930), através de um golpe, depois foi eleito em 1934 e se manteve no poder até 1945. Conquistou o apoio das massas populares urbanas com medidas como a criação dos institutos de aposentadoria, instituição da assistência médica e hospitalar aos trabalhadores, regulamentação do contrato de trabalho, fixação da jornada de trabalho, garantia de estabilidade após dez anos de emprego e férias remuneradas. Em 1951 voltou ao poder, eleito para a presidência. Suicidou-se em meio a uma séria de acusações de corrupção que envolviam políticos de seu círculo.

tic e a Anglo-Mexican, em 1938, a propor a instalação de grandes refinarias no país. Importavam-se derivados através das multinacionais do setor; havia poucas refinarias no país e de pequenas capacidades e as perfurações em busca de reservas eram isoladas e praticamente inexistentes. Quando as distribuidoras e refinarias importavam petróleo e derivados foram detectados superfaturamentos e outras irregularidades como compra numa temperatura e repasse para o País numa temperatura mais alta com ganhos indevidos de volume.

Já em novembro de 1937, o Estado embarcou com maior decisão em uma política de substituir importações pela produção interna e de estabelecer uma indústria de base. Os argumentos dos defensores dessa perspectiva ganharam força, tanto pelos problemas críticos do balanço de pagamentos, que vinham desde 1930, como pelos riscos crescentes de uma guerra mundial, que imporia, como realmente impôs, grandes restrições às importações. Essa política de intervenção do governo se assentou com um decreto-lei, de abril de 1938, que nacionalizava a indústria de refinação de petróleo importado ou de produção nacional. A nacionalização significava que o capital, a direção e a gerência das empresas deveriam ficar nas mãos de brasileiros. Não correspondia portanto ao monopólio estatal. O mesmo decreto criou o Conselho Nacional do Petróleo (CNP), constituído de pessoas designadas pelo presidente da República, representando os vários ministérios e os grupos de interesse. Os setores do Exército favoráveis a uma orientação que ampliasse o controle do Estado dominou o CNP, entre 1938 e meados de 1943. Esse foi o período de gestão do engenheiro militar general Horta Barbosa. Suas tentativas de estabelecer grandes refinarias estatais falharam. O CNP foi bloqueado pelos grupos de interesse, por ministros como Sousa Costa² e pelo próprio Getúlio. No curso da guerra o órgão foi obrigado a voltar sua atenção para a estocagem, racionamento e distribuição, diante da ameaça de escassez. Pressionado por vários lados, Horta Barbosa demitiu-se em meados de 1943, quando se iniciou um período em que os interesses privados foram dominantes. Na realidade, as realizações

² Artur de Sousa Costa (Pelotas, RS, 1893 - Rio de Janeiro, 1957). Político. Presidente do Banco do Brasil (1931-1934). Ministro da Fazenda (1934-1945).

do Estado Novo no setor petrolífero foram reduzidas. Nem por isso deixaram de ser importantes, sob dois aspectos. De um lado, a política do CNP bloqueou as iniciativas das grandes empresas estrangeiras, ainda que não conseguisse uma resposta alternativa às suas propostas. De outro, a ação do general Horta Barbosa representou um ponto de apoio e uma referência para os grupos que nos anos 50 pressionariam pela adoção de uma linha semelhante à sua, vitoriosa com a criação da Petrobrás, em outubro de 1953.

A política americana no setor do petróleo defendeu os interesses das grandes empresas que tradicionalmente controlavam a área. Nos anos 40 e 41 não havia interesse por parte das multinacionais estrangeiras no desenvolvimento da indústria do petróleo no Brasil, somente no exterior. A estruturação de uma empresa nacional de refinação que possuísse seus próprios navios e que paulatinamente realizasse a pesquisa, dando início à produção de petróleo internamente, de forma alguma iria garantir os bons negócios feitos até então pelas empresas estrangeiras. Ao mesmo tempo essas grandes companhias estrangeiras deliberadamente permaneciam ausentes na pesquisa do petróleo brasileiro, pois a exploração de petróleo no Brasil era considerada atividade de alto risco; o subsolo brasileiro não despertava interesse.

Do lado privado nacional as poucas empresas que se preocupavam com o refino do petróleo viam com bons olhos as iniciativas de nacionalização, desde que suas atividades não sofressem reveses. A constituição de uma frota nacional de petroleiros permitiria, certamente, poder adquirir o produto sob outras condições de preço.

Três governos e suas legislaturas estiveram envolvidos diretamente na elaboração desta base legal (o governo de Vargas do Estado Novo, o de Dutra³ e o segundo governo Vargas). A elaboração da legislação colocava a sociedade brasileira sob o comando do Congresso Nacional. Ali estavam representados os principais grupos de

³ Eurico Gaspar Dutra (Cuiabá, MT, 1885 - Rio de Janeiro, 1974). Militar e político. Ascendeu ao posto de general após a repressão à Revolução Constitucionalista (1932). Comandou a luta contra a rebelião comunista de 1935. Ministro da Guerra (1936-1945), deu apoio ao governo ditatorial de Vargas. Organizou a FEB, enviada para participar da Segunda Guerra Mundial, na Itália (1944-1945). De 1946 a 1951, como presidente eleito, estreitou as relações com os EUA e rompeu relações diplomáticas com a URSS. Durante seu governo foi promulgada a Constituição de 1946.

interesse, no caso nacionalistas radicais, “entreguistas” alinhados com os grupos estrangeiros e nacionalistas alinhados com o projeto nacional, conduzido pelos militares, principalmente do exército. A polêmica, como era de se esperar, ganhou força. Os meios de comunicação, jornais e rádios, alternavam-se na defesa ora de uma tese, ora de outra. Os grupos nacionalistas fundam, em abril de 1948, o Centro do Petróleo, entidade que a partir deste período dá início a uma luta social, arregimentando estudantes, jornalistas, sindicalistas, tendo como presidente honorário o General Horta Barbosa. Não foram poucas as manifestações de rua, as conferências, os encontros que empolgavam a sociedade civil brasileira. O “Petróleo é Nosso” passa a ser o tema deste movimento.

De junho até 3 de outubro de 1953, data da aprovação do projeto da Petrobrás, foram realizadas várias sessões na Câmara e no Senado. Apesar do Senado se mostrar contrário à tese da nacionalização dos negócios do petróleo, a Câmara aprovou um projeto que previa o monopólio em todas as fases, com exceção na distribuição. As concessões feitas a refinarias particulares existentes no país naquele momento foram garantidas e a Petrobrás passou a funcionar como *holding*, de capital misto e sem a participação de capitais estrangeiros.

Após o monopólio houve uma queda substancial nos preços de importação por duas razões. Primeiro o petróleo importado passou a atender de forma racional ao parque de refino. Segundo, o fato de a Petrobrás ser comprador único, sem intermediários, gerou maior poder de barganha (melhores preços), além de alavancar a exportação de produtos brasileiros. No mundo todo, o negócio do petróleo funciona de forma integrada para reduzir custos. Não há condições de se obter menores preços para o consumidor se não integrar etapas. Além disso o parque de refino brasileiro trabalha no sentido de minimizar os preços, otimizando o transporte de óleo bruto e derivados. Esta é a razão pela qual o custo do refino brasileiro é mais baixo do que a média mundial, inclusive, cerca de 30% mais baixo do que as refinarias dos EUA, que são privadas e não trabalham integradas.

Na atualidade, estes problemas têm novas e mais delicadas e complexas implicações. A Petrobrás vive momentos de relativa tensão, ora provocada pela onda internacional vinculada com as tendências neo-liberais (no sentido de privatizar fases do complexo industrial vinculado ao petróleo), ora por necessidade de se transformar em empresa dinâmica tecnologicamente e diversificada nas suas pesquisas e projetos. Recentemente começou a ser discutido a flexibilização do monopólio do petróleo, após a aprovação da emenda constitucional no Congresso em 1995.

O projeto de lei que disciplina a flexibilização do monopólio do petróleo vai dar à Petrobrás autonomia para competir com as empresas privadas pela exploração do petróleo (O Globo em 14/12/95, p.36). A proposta dispensa a Petrobrás das complicadas licitações públicas para contratar fornecedores e prestadores de serviços; dá liberdade para que ela possa associar-se, minoritária ou majoritariamente, ou subcontratar prestadores de serviços; e acaba com a submissão à Secretaria de Controle das Estatais para contratar, fazer sua política salarial ou decidir sobre novos investimentos. Toda a regulação e controle do setor de petróleo passam a ser exercidos por um novo órgão, que deverá se chamar Departamento Nacional do Petróleo. Esse órgão, de acordo com a proposta do Ministério das Minas e Energia, terá autonomia para fiscalizar o setor, aprovar planos de refino dentro de um programa nacional, fixar a política tarifária e auditar procedimentos administrativos das empresas. O projeto consagra o monopólio estatal do petróleo. Ou seja, a abertura da exploração e da lavra ao setor privado se dará mediante a concessão da União, por prazo determinado e sujeito a uma série de normas. Regulamentando emenda aprovada pelo Congresso, a lei vai abrir a exploração e a lavra ao setor privado, com o qual a Petrobrás passará a concorrer. Se numa licitação houver empate, a estatal vencerá. A Petrobrás manterá o monopólio sobre os campos já em operação e em áreas onde já identificou a existência de poços petrolíferos. Em áreas inexploradas, a estatal concorrerá em igualdade de condições com empresas privadas. Todas as empresas, inclusive a Petrobrás, pagarão impostos federais, estaduais e municipais, além de royalties e taxas pela ocupação da área pertencente à União e pelo óleo explorado (no caso de grandes campos).

1.1.2 Negócio

A Petrobrás é uma empresa de economia mista⁴ de direito privado que atua na exploração, perfuração, produção, refino, transporte, importação, comercialização e distribuição de petróleo e derivados no Brasil. Criada pela Lei 2004, de 03.10.1953, no governo do presidente Getúlio Vargas, após prolongada campanha popular sob o lema “O Petróleo é nosso”, a empresa cresceu nos seus 40 anos de existência até tornar-se a 77^a empresa industrial do *ranking* da revista *Fortune* de 1994, por ordem de faturamento, e a 18^a entre as empresas mundiais de petróleo, pelo mesmo critério. A Petrobrás manteve a posição de maior empresa brasileira em 1994, segundo a relação de Maiores e Melhores publicada pela revista *Exame* (agosto, 1995). Esta mesma pesquisa posiciona a BR - Petrobrás Distribuidora no terceiro lugar, logo após a Petrobrás e a Autolatina.

A missão da Petrobrás está diretamente ligada a dispositivos legais relacionados com sua lei de criação e com o Artigo 177⁵ da Constituição Federal de 05.10.88. e se expressa como “assegurar o abastecimento do mercado nacional de óleo, gás natural e derivados, através das atividades definidas na Constituição e na Lei 2004,

⁴ Sociedade por ações cujo acionista majoritário é a União e não o Governo. O Governo é na verdade apenas o gestor temporário dos negócios da União. A União controla a Petrobrás, detendo 81% de seu capital votante e 51% de seu capital integralizado, mas que também tem acionistas privados. Como companhia de capital aberto, a Petrobrás tem mais de 500 mil acionistas. Suas ações, negociadas nas bolsas de valores, contituem importante parcela do mercado acionário.

⁵ Art.177 - Constituem monopólio da União:

I - a pesquisa e a lavra das jazidas de petróleo e gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos;

II - a refinação do petróleo nacional ou estrangeiro;

III- a importação e exportação dos produtos e derivados básicos resultantes das atividades previstas nos incisos anteriores;

IV- o transporte marítimo do petróleo bruto de origem nacional ou de derivados básicos de petróleo produzidos no País, bem assim o transporte, por meio de conduto, de petróleo bruto, seus derivados e gás natural de qualquer origem.

V- a pesquisa, a lavra, enriquecimento, o reprocessamento, a industrialização e o comércio de minérios e minerais nucleares e seus derivados.

§1º O monopólio previsto neste artigo inclui os riscos e resultados decorrentes das atividades nele mencionadas, sendo vedado à União ceder ou conceder qualquer tipo de participação, em espécie ou em valor, na exploração de jazidas de petróleo ou gás natural, ressalvado o disposto no art. 20, §1º.

§2º A lei disporá sobre o transporte e a utilização de materiais radioativos no território nacional.

de forma rentável e aos menores custos para a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento do país”.

Os clientes da Petrobrás são classificados em três grupos:

- Sociedade: usufrui e é influenciada pela atuação nacional da Petrobrás;
- Cientes diretos: são aqueles que compram produtos diretamente da Petrobrás;
- Cientes indiretos: são aqueles que compram os produtos de intermediários. Nestes incluem-se os consumidores de combustíveis.

Entre os clientes diretos, encontram-se mais de 500 empresas, públicas ou privadas. Dentre estas, destacam-se as grandes distribuidoras de derivados de combustíveis do País, responsáveis por 80% do faturamento, numa média global de consumo nacional de 1,291 milhão de barris por dia em 1993. Entre elas, e como a principal, está a BR, responsável por 36% do mercado de derivados de petróleo do País. Mas, além das principais seis distribuidoras, a Petrobrás vende diretamente derivados de petróleo para centenas de empresas em todo o território nacional. A Companhia procura aferir de forma permanente e atender as expectativas destes clientes.

Além de atender o mercado nacional, a Petrobrás exporta derivados de petróleo para alguns países, dentre eles os EUA, que receberam, em média, 40 mil barris por dia em 1993, além de óleo combustível naval (*bunker*) e querosene de aviação. Apesar de toda a flexibilidade do parque de refino da Petrobrás, é tecnicamente impossível reduzir o excedente de gasolina além dos níveis atuais sem prejudicar a produção dos demais derivados. Eliminar o excedente de gasolina só é possível através de um menor nível de processamento (redução da refinação de petróleo), com a consequente necessidade de importação de todos os demais derivados. Esta solução seria muito mais onerosa para o País.

Os principais produtos da Petrobrás são petróleo, gás natural e derivados de petróleo (cerca de 260). Estes resultam do refino do petróleo bruto, seja produzido nacionalmente ou importado. A capacidade global de refino da Petrobrás é hoje de 1,5 milhão de barris por dia, distribuídos por 10 refinarias, 1 fábrica de asfalto e 1

usina de industrialização do xisto. O mercado consumidor em 1993 foi de 1,291 milhão de barris por dia. A produção de petróleo bruto é de 740 mil barris por dia, sendo a quantidade remanescente importada (43% das necessidades do País). Quanto à produção nacional, está distribuída pelo território brasileiro, do Amazonas a Santa Catarina, em terra e na plataforma continental, em seis regiões de produção. Há, porém, atualmente, grande concentração desta produção - cerca de 500 mil barris por dia - na Bacia de Campos, na plataforma continental.

Entre os serviços prestados pela Petrobrás, destaca-se a avaliação do potencial petrolífero nacional e a incorporação de reservas petrolíferas. Estas atingiram em 1994 um total de 8,83 bilhões de barris.

Para o transporte de petróleo e derivados a empresas, possui a Fronape (Frota Nacional de Petroleiros), com 77 navios próprios e, em média, 42 afretados.

A Petrobrás, por meio de suas instalações de armazenamento, dutos e navios, viabiliza ainda a comercialização e distribuição nacional do álcool automotivo, num volume médio de 208,5 mil barris por dia em 1993.

1.1.3 Organização

A Petrobrás está organizada em dois grandes segmentos de negócios: o segmento *upstream* (exploração e produção) e o segmento *downstream* (refino, comercialização, transporte e distribuição). Para os fins dessa pesquisa, denominamos *plataforma* às informações colhidas no segmento *upstream* e *refinaria* quando nos referimos ao segmento *dowstream*.

1.1.4 Novas missões e desafios

Nos 42 anos de sua história, a Petrobrás cresceu e tornou-se uma das maiores empresas de petróleo do mundo. Seus trabalhos alcançaram posições de desta-

que, reconhecidos no meio nacional e internacional, conforme Dias & Quaglino (1994, p.99). Apesar dos efeitos do primeiro choque do petróleo, em 1975 a Petrobrás não é só a primeira no Brasil e na América Latina; coloca-se entre as trinta melhores empresas do mundo. Em 1982, atinge posição entre as dez melhores, situando-se no sétimo lugar no *ranking* mundial⁶ (Santos, 1988, p.80). A propósito, cabe citar as premiações recebidas pela companhia nas áreas de tecnologia e em recursos humanos. Em 1992 a OTC⁷ (*Offshore Technology Conference*) reconheceu a Petrobrás como a empresa que mais contribuiu para a exploração e produção de petróleo em águas profundas. Este prêmio, o maior do mundo em sua área, reconhece os sucessivos recordes mundiais quebrados pela empresa nesta área de fronteira tecnológica (inclusive o recorde atual de produção de petróleo sob lâmina d'água de 1.027m), essencial para o suprimento mundial de um insumo que vem se tornando escasso em terra ou em lâminas d'água de pequena profundidade.

Na gestão de recursos humanos, a Petrobrás manteve-se surpreendentemente afastada dos padrões clientelistas da administração pública brasileira, conforme ressalta Dias e Quaglino (1994, p.114), graças à associação da Petrobrás com a idéia de “segurança nacional”, às exigências públicas quanto a seu desempenho e, sem dúvida, à sua desvinculação de interesses regionais. Desde seus primeiros anos, a empresa comprometeu-se com o sistema de mérito, com a provisão de cargos por concurso e com as atividades de treinamento e pesquisa. Em 1995, a Petrobrás foi escolhida como Empresa Destaque do Ano de 1995 pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (Jornal do Comércio, 16/12/95). Pela avaliação da entidade, a companhia destacou-se pelo esforço e pela postura ética apresentados na área de recursos humanos.

⁶ Posição no *ranking* mundial da revista *Fortune*, sem considerar as empresas americanas.

⁷ A *Offshore Technology Conference* representa o maior e mais importante encontro do setor petróleo no mundo. Patrocinado por treze tradicionais associações americanas, entre as quais a American Society of Petroleum Engineers, a Society of Naval Architects and Marine Engineers, a American Society of Mechanical Engineers e a Society of Mining Engineers, o evento realiza-se, há mais de vinte anos, na cidade de Houston (Texas) e nele participam todas as companhias ligadas à atividade offshore: operadoras, fabricantes de equipamentos, prestadores de serviços e bancos.

Prevê-se que, no decorrer dos anos 90, o ambiente de negócios no mundo se tornará mais competitivo, levando as empresas a direcionar seus esforços para atender as exigências cada vez maiores da sociedade e de seus clientes. De acordo com Alveal (1994, p.200), a trajetória bem sucedida de relacionamento político da Petrobrás não chegou a enfrentar movimentos organizados contra os efeitos indesejáveis provindos das atividades da empresa.⁸ Assim a capacidade inovadora das lideranças da empresa foi provavelmente reduzida em função da reprodução conservadora do *habitus*⁹ comportamental de suas práticas políticas.

Mesmo desfrutando de uma posição invejável quando comparada a outros grupos estatais brasileiros, a Petrobrás não poderia deixar de refletir os efeitos da crise política e econômica vivida pelo Estado e pela sociedade brasileira. Com isto em mente, a Petrobrás expressou os grandes desafios que enfrentará até o ano 2001 em três grandes opções estratégicas e seus respectivos objetivos decenais, definidos no plano estratégico (Petrobrás, 1992, p.12-13):

a) Consolidação e Fortalecimento no Mercado Interno

Enfatiza o aproveitamento de novas oportunidades empresariais associadas ao compromisso do Sistema Petrobrás com o desenvolvimento nacional.

Objetivos Decenais:

- Ampliar o volume de vendas de produtos e serviços do Sistema Petrobrás para satisfazer às necessidades do consumidor e da sociedade.
- Ampliar as reservas e a produção de óleo e gás natural.
- Adequar o sistema de abastecimento às necessidades e oportunidades do mercado.
- Expandir a oferta e a participação no mercado de gás natural.

⁸ A exemplo do incêndio na Vila Socó (25/02/1984), na periferia de Cubatão - SP, provocado por vazamentos da tubulação de transporte de gasolina ou dos vazamentos de navios petroleiros fretados pela Petrobrás.

⁹ *Habitus* entendido como “sistema de esquemas adquiridos que funcionam em estado prático como categorias de percepção e de apreciação ou como princípios organizadores da ação” (Bourdieu, 1980, p.88).

- Preservar a condição de companhia integrada de petróleo.
- Influenciar na definição da política energética brasileira.
- Preservar e ampliar o mercado do Sistema Petrobrás.

b) Ampliação da Atuação Internacional

Visa otimizar os recursos globais do Sistema, através de aproveitamento de oportunidades no exterior de forma seletiva, competitiva, rentável e complementar ao mercado interno.

Objetivo decenal:

- Expandir progressivamente a presença do Sistema Petrobrás no exterior, em bases lucrativas e de forma coordenada e integrada.

c) Integração, Competitividade e Excelência Empresarial

Acentua a busca de desempenho empresarial compatível com o cumprimento da Missão e dos Objetivos Permanentes e com a gestão das atividades do Sistema Petrobrás.

Objetivos Decenais:

- Fortalecer a imagem do Sistema Petrobrás e aprimorar a articulação com os poderes públicos e a sociedade.
- Fortalecer a identificação e a integração entre os empregados e os objetivos do Sistema Petrobrás.
- Ampliar a gestão integrada do Sistema Petrobrás.
- Manter padrões internacionais de desempenho.
- Fazer da qualidade de seus processos, serviços e produtos, da proteção ambiental, da segurança industrial e da saúde ocupacional, fatores de destaque e reconhecimento do Sistema Petrobrás.

- Ampliar a capacitação gerencial do Sistema Petrobrás.
- Ampliar a capacitação técnica e tecnológica do Sistema Petrobrás.

Para facilitar a focalização das orientações estratégicas em ações e resultados, foram definidos 14 projetos estratégicos, por meio da identificação de questões corporativas relevantes para o atendimento dos objetivos decenais. Esses projetos, sem ordem de prioridade, estão relacionados a seguir (Petrobrás, 1992, p.14):

- Consolidação do Processo de Qualidade Total;
- Desenvolvimento Gerencial;
- Modernização da Gestão Empresarial;
- Atuação Internacional;
- Imagem;
- Centros de Excelência;
- Adequação e Modernização do Parque de Refino;
- Ampliação do Sistema Dutoviário;
- Atendimento à Demanda do Mercado de Gás Natural;
- Automação Industrial;
- Equilíbrio Econômico-Financeiro;
- Exploração e Desenvolvimento da Produção em Águas Profundas;
- Programa de Capacitação para Produção em Águas Profundas
- Recuperação Avançada de Petróleo.

1.1.5 Princípios da Gestão pela Qualidade Total

A implementação da gestão pela qualidade total na Petrobrás tem propiciado maior integração interna, melhor conscientização dos empregados e a modernização e uniformização de métodos e conceitos de gestão. Para consolidar o pro-

cesso de qualidade total, a Petrobrás se orienta fundamentalmente pelos seguintes princípios (Petrobrás, 1994, p.1.4):

1. Qualidade centrada no cliente: o êxito da Petrobrás depende do pleno atendimento das necessidades dos seus clientes, aos quais se ofertam derivados de petróleo e serviços com qualidade, baixo custo e no prazo requerido
2. Liderança: a alta direção da Petrobrás estabelece e compartilha a visão e missão da empresa, fixando diretrizes e reforçando valores e expectativas através do comprometimento e envolvimento pessoal.
3. Melhoria contínua: a adoção de melhorias contínuas é a base do processo evolutivo na Petrobrás. Trabalham-se os processos para melhorar o desempenho e a qualidade de produtos e serviços. Estimula-se a criatividade, avaliam-se novas tecnologias e adotam-nas sempre que trazem benefícios tangíveis aos clientes e à sociedade brasileira.
4. Participação e desenvolvimento de funcionários: o ambiente saudável, o respeito pelas pessoas, a competência e comprometimento dos colaboradores, estimulam a Participação e o Trabalho em Equipe, processos sinérgicos que têm como resultado a melhoria das decisões e maior agilização na implantação. O êxito da GQT depende da equipe de colaboradores da Petrobrás. Requer empenho e colaboração de cada setor e de cada indivíduo. Trabalhando em equipe transformam-se idéias em ações concretas. Os colaboradores ajudam a identificar problemas e a formular soluções para superá-los. A qualidade inicia e termina na Educação. Implementam-se Programas de Desenvolvimento e de Treinamento dos colaboradores. O crescimento das pessoas é a base para a obtenção da Qualidade Total.
5. Resposta rápida: através da simplificação das estruturas organizacionais e dos processos de trabalho, a Petrobrás consegue introduzir novos produtos e

- serviços no mercado em ciclos cada vez menores. Os clientes são atendidos de forma mais rápida e flexível.
6. Qualidade no projeto e prevenção de problemas: embutindo qualidade nos produtos e serviços, a Petrobrás reduz a ocorrência de problemas e de desperdício.
 7. Percepção de longo prazo: em um contexto de constantes evoluções do ambiente externo, a gestão empresarial da Petrobrás se posiciona face às demandas futuras através da administração estratégica.
 8. Gestão baseada em fatos: o melhor desempenho das instalações e a melhoria dos produtos e serviços são obtidos pela adoção de itens de controle e de verificação, que são as bases para avaliações e decisões para aperfeiçoamentos.
 9. Desenvolvimento de parcerias: a Petrobrás estabelece parcerias internas com seus colaboradores e parcerias externas com clientes, fornecedores e organizações educacionais.
 10. Responsabilidade pública e espírito comunitário: a empresa implementa projetos de interesse social, pautando a sua atuação pela ética nos negócios, proteção da saúde pública e respeito ao meio ambiente.
 11. Orientação para resultados: a focalização em resultados é assegurada através de indicadores de desempenho.

1.1.6 Plano Estratégico da ARH

A complexidade tecnológica e o pioneirismo da Petrobrás no mercado brasileiro exigiram investimentos significativos ao longo da sua história para preparar e manter uma força de trabalho capaz de atingir a consolidação de um *know-how* e a ge-

ração de novas tecnologias. A companhia adota a política de formar, desenvolver e valorizar seus empregados, dando oportunidades de ingresso iguais para todos sem discriminação de qualquer tipo. A admissão é feita preferencialmente nos cargos iniciais das carreiras, de modo a permitir o crescimento e ascensão funcional. As políticas de segurança no emprego, progressão salarial, desenvolvimento de RH e de benefícios estimulam o desenvolvimento de uma carreira. Como resultado da política adotada, a Petrobrás desfruta do reconhecimento internacional por sua competência tecnológica e está colocada entre as maiores empresas do mundo.

O plano estratégico funcional relacionando Administração de Recursos Humanos (ARH) foi elaborado como decorrência do plano estratégico da Petrobrás e fornece as bases para a configuração de uma área de Recursos Humanos capaz de contribuir efetivamente para os objetivos, estratégias e negócios da Companhia.

A missão define a razão de ser da Administração de Recursos Humanos e se constitui em elemento básico para orientar a definição do plano estratégico funcional relacionado à área. Assim, constitui-se missão da Administração de Recursos Humanos na Petrobrás: "assegurar um sistema de gestão de RH que valorize o potencial humano e gere ambiência organizacional favorável à motivação das pessoas, levando-as a contribuir e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais e com a perenidade da Companhia".

São objetivos permanentes da Administração de Recursos Humanos na Petrobrás (1994, p.4.1):

- Garantir um quadro de empregados e um corpo gerencial quantitativa e qualitativamente compatíveis com as exigências da Companhia e com os padrões internacionais de desempenho, organização e gestão.
- Fortalecer as relações no trabalho, pela busca constante de harmonização entre os objetivos dos empregados, em nível individual e coletivo, e os objetivos da Companhia.

- Promover o desenvolvimento dos empregados nos planos técnico, humano e contextual.
- Manter as bases necessárias ao processo de evolução organizacional da Companhia, atuando proativamente nos projetos institucionais e colaborando, sob a ética da administração de recursos humanos, nas decisões de produção e gerência e nos rumos dos negócios da Companhia.
- Propiciar ambiência organizacional favorável à evolução de uma cultura adequada às estratégias de negócios da Companhia.

A política de recursos humanos da Petrobrás estabelece que todas as gerências são responsáveis pela gestão de RH, devendo garantir a todos as oportunidades de participação e crescimento, condicionando o reconhecimento e o progresso ao desempenho funcional. O desenvolvimento integral das pessoas e o contínuo aproveitamento do potencial humano existente na Companhia, traduzidos em comprometimento, motivação, inovação e melhoria contínua dos resultados, são os principais agentes facilitadores para a condução das estratégias de negócios e do atendimento dos objetivos empresariais.

São diretrizes de recursos humanos na Petrobrás (1994, p.4.1):

a) Desenvolvimento de Recursos Humanos

- O Desenvolvimento de Recursos Humanos deve ser um processo planejado, com a finalidade de proporcionar o contínuo aprimoramento a todos os empregados, e deve estar orientado tanto para a realização dos objetivos da Companhia, quanto para o crescimento individual.
- Cabe ao gerente facilitar o desenvolvimento de sua equipe, e ao empregado a busca do constante auto-desenvolvimento.
- O Desenvolvimento de Recursos Humanos deve, mais do que ensinar, levar os empregados a aprenderem a aprender, e a assumirem o compromisso de transferência da experiência e dos conhecimentos.

b) Desenvolvimento Gerencial

- O Desenvolvimento Gerencial deve ser um processo permanente e sistemático, consistente com o modelo de gestão da Companhia, contemplando a identificação, o desenvolvimento, preferencialmente nas situações de trabalho, avaliação e a movimentação de empregados para constituir o quadro gerencial, com o objetivo de constante aprimoramento da ação gerencial.

c) Gerenciamento de Desempenho

- O Gerenciamento de Desempenho de Pessoal deve ser um processo participativo e permanente de melhoria de resultados, que implica em negociação, fixação e avaliação de compromissos recíprocos entre gerentes, equipes e empregados.
- O Gerente imediato deve ser o responsável direto pela condução do processo de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal, valendo-se deste para desenvolver empregados e equipes, reconhecer e recompensar diferenciadamente os vários desempenhos, identificar potenciais, e melhorar a qualidade da ação gerencial.

d) Força de Trabalho

- O ingresso na Companhia deve-se dá por processo seletivo competitivo, com condições e critérios divulgados de forma ampla e transparente, através de recrutamento interno e externo, assegurando-se no preenchimento dos cargos a preferência por candidatos internos, desde que demonstrada a capacitação nos níveis exigidos.
- A progressão funcional do empregado nas carreiras e funções deve estar condicionada ao potencial e ao desempenho individual, entendido este como contribuição efetiva para resultados.
- O fluxo de empregados envolvendo ingressos, movimentações e saídas deve ocorrer dentro de condição de preservação da experiência, competência e memória da Companhia.

e) Relações no Trabalho

- Deve-se buscar permanentemente a melhoria da qualidade de vida no trabalho, fortalecendo as relações com os empregados, melhorando os processos de comunicação institucionais e interpessoais, estimulando a relação de parceria entre gerentes e equipes e mútuo comprometimento com os objetivos organizacionais.
- Deve-se estabelecer uma interação construtiva e de respeito mútuo com os sindicatos e entidades de classe, na medida em que estes representem os interesses dos empregados. A este respeito, Dias & Quaglino (1994, p.114) observam que o tratamento dado às questões sindicais se consolidou num modelo de gestão de conflitos que poderia ser caracterizado como de “concessão sem politização”, já que se reprimiam as associações de trabalhadores, mas se incorporavam algumas iniciativas como, por exemplo, a criação dos programas de complementação da aposentadoria.

f) Remuneração

- A estrutura de remuneração deve refletir as exigências e responsabilidades dos cargos e funções, assegurada a consistência interna e a competitividade de mercado. Além disso, deve considerar a contribuição individual, as condições de trabalho, as peculiaridades regionais, a capacidade financeira da Companhia, bem como os resultados por ela alcançados.
- A estrutura de cargos deve ser dinâmica, flexível, compreendendo cargos amplos e encareirados, objetivando o melhor aproveitamento da força de trabalho, e permitindo a progressão funcional/salarial dos empregados.

g) Benefícios

- Os programas de Benefícios devem ser direcionados para o atendimento de necessidades básicas, bem-estar físico e social, contribuindo para a qualidade de vida dos empregados, aposentados e dependentes.
- A participação do beneficiário no custeio é indispensável, e os programas devem ter caráter supletivo, utilizando-se prioritariamente dos recursos da comunidade.

h) Saúde Ocupacional

- As atividades de Saúde Ocupacional devem visar a obtenção de níveis elevados de saúde, entendida como bem-estar e plena capacidade do indivíduo de usufruir uma vida social e economicamente produtiva. Devem concentrar-se na prevenção e controle de riscos à saúde relacionados aos ambientes e condições de trabalho e se orientar para a proteção da saúde dos empregados de forma integral.

1.1.7 Valores da Ambiência Organizacional

Os valores da Petrobrás voltados para a focalização no cliente e na qualidade fazem parte dos princípios da ambiência organizacional definidos a partir da pesquisa desenvolvida pelo Serviço de Recursos Humanos (Serec) da Petrobrás em 1992 (Petrobrás, 1994, p.14):

- Satisfação do cliente: A satisfação do cliente é fundamental para a Petrobrás.
- Respeito à sociedade: A interação da Petrobrás com a sociedade pauta-se em respeito, ética e clareza de ações.
- Valorização do empregado: O sucesso da Petrobrás vem das pessoas.
- Comprometimento com resultados: as decisões gerenciais orientam-se para resultados que atendam à missão da Petrobrás.
- Melhoria contínua: A excelência empresarial é alcançada através da melhoria contínua e inovação.

1.2 Definição do Problema

A filosofia escolhida para a consecução dos objetivos da função qualidade na Petrobrás foi a Gestão pela Qualidade Total (GQT), calcada nos princípios da TQC (*Total Quality Control*) do Japão, trazida e representada no Brasil pela Fundação Christiano Ottoni. O ano de 1992 foi dedicado, na Petrobrás, a um grande esforço de conscientização e treinamento de seu corpo gerencial e técnico nos princípios, ferramentas e metodologias da GQT.

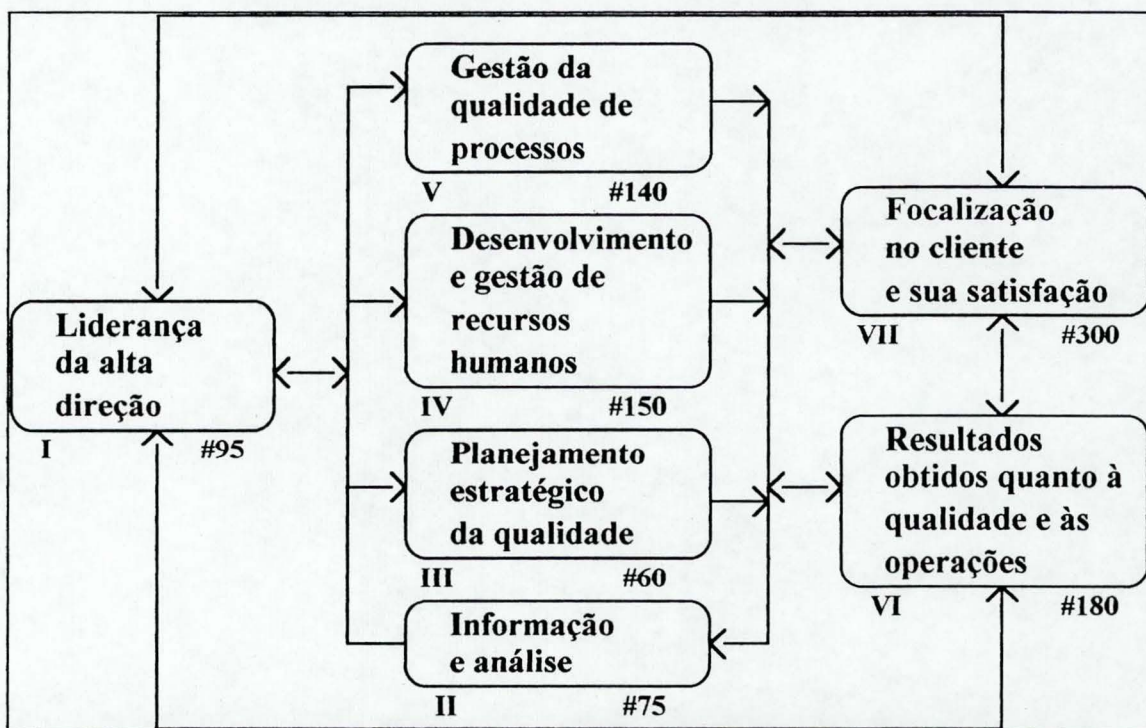
Em 1993, os órgãos operacionais e depois os departamentos e serviços da companhia sistematizaram a aplicação das técnicas de GQT (CEP, 5S, gerência da rotina, MASP, padronização, *shake-down*, gerenciamento pelas diretrizes,...) para obtenção de resultados relacionados com redução de custos operacionais, aumento de produtividade e da efetividade dos seus principais processos.

A partir de 1993 e, principalmente, em 1994, a Petrobrás encontrou nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) o referencial adequado para medir o grau e estágio de implementação da GQT nos seus órgãos. Através do projeto estratégico “Consolidação do Processo de Qualidade Total” inserido como um dos 14 projetos do plano estratégico da Petrobrás para o decênio 1992-2001 (p.15), criou-se um compromisso corporativo para a implementação e acompanhamento sistemático de um plano de melhoria da gestão para cada categoria contemplada no PNQ. Este projeto tem como objetivo deflagrar ações planejadas e sistematizadas que conduzam toda a companhia a um estágio de excelência tal que, quando aferido segundo os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, atinja uma pontuação superior a 700 pontos, até setembro de 1997. Em 1994 a meta da Petrobrás era 300 pontos e atingiu 386 pontos (critérios de 1994). A meta para 1995 são 500 pontos.

A utilização do referencial do PNQ para auto-avaliação do processo da GQT na Petrobrás ajuda a explicitar o papel da administração de recursos humanos nos esforços de qualidade. A categoria 4, Desenvolvimento e Gestão de Recursos

Humanos, ocupa uma posição de destaque nos "sete pilares do PNQ", com um peso significativo de 150 pontos (pelos critérios de 1994). Além disso, o fator recursos humanos desempenha um papel importante em todas as sete categorias do PNQ. As atividades de RH como treinamento e desenvolvimento influenciam claramente categorias como Liderança, Resultados da qualidade e operações e Focalização no cliente e sua satisfação, conforme pode ser visto na Figura 1, onde estão apresentadas as categorias de avaliação do PNQ e o respectivo número máximo de pontos de cada, totalizando 1000 pontos.

Figura 1- Estrutura do Prêmio Nacional da Qualidade (1994)



Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1994)

Entre as áreas indicadas para melhoria na categoria 4 (Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos) pela avaliação de 1994 estavam as seguintes:

1. Não foram evidenciados os planos de mobilidade, recompensa, recrutamento, desenvolvimento e sua integração com o planejamento estratégico;

2. As ações para a delegação de poder também não estavam sendo praticadas de maneira ampla nos vários órgãos da empresa.

Para atender essa áreas, a Petrobrás desenvolveu 4 projetos: Desenvolvimento Gerencial, Administração da Força de Trabalho, Avaliação de Desempenho Gerencial e Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP). Esta pesquisa terá como foco avaliar este último projeto.

O GDP permite diferenciar e reconhecer o desempenho de empregados e equipes, administrar potenciais identificados e subsidiar a ascensão funcional, contribuindo para o desenvolvimento dos empregados. Uma das grandes preocupações da ARH é o desenvolvimento planejado do crescimento funcional e o melhor aproveitamento do potencial dos empregados. Para isto é necessário uma evolução no processo de negociação de compromissos recíprocos entre gerentes, empregados e equipes. O desempenho de toda companhia depende essencialmente das pessoas que nela trabalham. Para que os resultados sejam continuamente melhorados, é importante que cada pessoa saiba o que a Companhia deseja de sua contribuição, como fazer para colaborar e como avaliar os resultados de sua cooperação. Em contrapartida compete à companhia oferecer condições para o desenvolvimento e reconhecimento individual e de equipe.

Em uma palestra realizada no dia 5 de maio de 1994, na Petrobrás/Revap, o engenheiro Alfredo Carlos Lobo (Serec/Assest) falou sobre as bases deste novo sistema GDP:

“A antiga avaliação de desempenho caracterizava-se pela abordagem pontual e unilateral do gerente em relação ao empregado e era utilizada apenas para regular a progressão salarial. O que estamos buscando é dar uma abordagem mais sistêmica, com ênfase no planejamento do desenvolvimento e melhor aproveitamento do potencial do empregado. Acaba o ‘dia da avaliação’ e passa a haver um processo contínuo ou gerenciamento feito no dia-a-dia.”

O diagnóstico interno efetuado em 1991 pelo Serec (Petrobrás, 1991) revelou a obsolescência do sistema antigo de avaliação de desempenho de pessoal que

a Petrobrás vinha adotando. Em 1991, 52% dos empregados da Petrobrás estavam insatisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho então vigente, mas apenas 38% eram favoráveis a mudanças na companhia. As políticas e práticas de pessoal desagradavam 70% dos empregados. Quase a metade dos empregados achava que o seu trabalho não era avaliado com justiça (47%) e muitos não entendiam sequer como eram avaliados (36%). 60% dos empregados não recebiam *feedback* periódico sobre seu trabalho dos chefes imediatos e 25% dos empregados não sabiam nem mesmo os resultados da sua última avaliação de desempenho. Daqueles que souberam a sua última avaliação, a maioria acha que ela o ajudou a identificar seus pontos fortes e fracos (56%), melhorar seu desempenho (55%), comunicar ao seu chefe imediato suas idéias sobre o trabalho que faz (53%) e sobre suas aspirações de desenvolvimento profissional (45%) e servir de base para a concessão de aumento por mérito (58%).

Os objetivos segundo os quais o desempenho no trabalho era avaliado não eram claramente definidos para 48% dos empregados. Esses objetivos não eram estabelecidos de comum acordo com o chefe imediato para a maioria dos empregados (55%) e não refletiam bem as responsabilidades dos empregados no trabalho (41%).

A questão não era apenas consequência da ineficácia dos instrumentos normativos, mas, principalmente, de uma ação gerencial que, proveniente de uma *cultura*¹⁰ igualitária, não distinguia claramente os diferentes desempenhos. A compreensão das principais características e causas da *cultura* e do *clima*¹¹ organizacional é um fator importante para a implantação, com sucesso, de mudanças planejadas como o GDP que envolvam a atuação gerencial, os processos de gestão, o desenvolvimento de recursos humanos, a comunicação e o negócio da empresa. De acordo com o estudo

¹⁰ A *cultura* de uma organização pode ser definida pelo conjunto de pressupostos, valores e normas que influenciam o comportamento das pessoas na situação de trabalho (Statt, 1994, p.37). A cultura pode ter um grande impacto e ser ou não adequada às reais necessidades dos negócios; além disso, ela influencia e é influenciada pelo modelo de organização e gestão adotado pela empresa.

¹¹ Entende-se por *clima* o ambiente interno da organização em um determinado momento, decorrente de fatores específicos e conjunturais, e que podem influenciar alguns processos de gestão, e a opinião e o comportamento das pessoas naquele dado momento.

sobre *ambiência organizacional*¹² de âmbito geral da Companhia (Lobo e Boetger, 1992, p.10):

“Em referência às políticas e práticas de recursos humanos, o reconhecimento da importância dos empregados no sucesso da Companhia gerou uma cultura que estimula a lealdade, a integração e a dedicação à empresa, tendo como recompensa condições de emprego à altura da contribuição prestada ao cumprimento da missão. Mas a tradição de trabalhar com abundância de recursos, a auto-suficiência da empresa, uma visão “social” e o sentimento de “família” acarretaram práticas institucionais ou gerenciais que são criticadas como “paternalistas, corporativistas ou igualitárias”.

“A preocupação com a formação de quadros de pessoal de qualidade técnica e competentes gerou políticas ou práticas de treinamento, carreiras e promoção que valorizam a formação profissional e a aquisição de conhecimentos, mas não reconhecem a aplicação efetiva de conhecimentos e habilidades sob a forma de contribuição para resultados.

“A forte preocupação da empresa com a integração e justiça para com os empregados gerou uma cultura que é legalista, igualitária, centralizadora e com muitas normas. Isso tornou a administração de pessoas pouco flexível, deixando pouco espaço para o reconhecimento de diferenças regionais ou operacionais, tirando do gerente a responsabilidade pela gestão de pessoas e dando aos empregados uma visão de “isonomia” e direitos que não reflete as diferenças individuais e a realidade do negócio.”

No procedimento anterior da avaliação de desempenho não eram considerados os seguintes itens que se mostraram necessários ao atendimento da Petrobrás e que justificavam a criação de um novo processo de gerenciamento de desempenho (Petrobrás, 1991):

- vincular a avaliação de desempenho ao alcance dos resultados previamente negociados;
- analisar com cada empregado os pontos fortes e fracos no desempenho de suas atividades, identificando variáveis ou causas que o influenciaram;

¹² Por *ambiência organizacional* entende-se o conjunto formado pela *cultura* e pelo *clima* da Companhia.

- negociar com os empregados os pontos a serem aperfeiçoados, inclusive identificando necessidades de treinamento, e os resultados a serem alcançados no próximo período;
- considerar o desempenho do empregado em todo o período de avaliação e não apenas em função dos últimos fatos ocorridos;
- considerar, no processo de avaliação, as percepções do gerente/empregado, empregado/gerente, equipe/empregado, cliente/fornecedor;
- praticar avaliações periódicas, não aguardando o próximo período de avaliação normativa, de forma a haver um acompanhamento contínuo no aprimoramento do desempenho.

O novo sistema GDP teve a estratégia de envolver todos os órgãos da Petrobrás no seu desenvolvimento e implantação, procurando obter o comprometimento quanto a sugestões e críticas, principalmente em 1994, primeiro ano de implantação. O GDP possui três importantes etapas: na primeira, o gerente negocia com a equipe e posteriormente com cada empregado o planejamento do seu desempenho - o que significa estabelecer metas e resultados a serem alcançados, expectativas quanto ao desenvolvimento do empregado e compromissos recíprocos que possibilitem o alcance dos objetivos. O referencial para esta negociação é o planejamento tático e operacional do órgão e da equipe. A idéia é que periodicamente gerente e empregado acompanhem os aspectos negociados, o que pode levá-los a um redirecionamento ou renegociação. Esta é a segunda etapa. Como observou um dos gerentes entrevistados, “o ideal é que cada gerente negocie inclusive a periodicidade deste acompanhamento, se vai ser mensal, bimestral ou trimestral”.

Na terceira fase, o resultado deste trabalho é avaliado e paralelamente já se inicia nova etapa de negociação. Neste ponto o GDP traz outra alteração que foi muito polêmica durante o processo de elaboração do modelo: foram eliminadas as classificações “superior, médio e inferior” que eram atribuídas subjetivamente às pessoas, dando lugar a “graus de avaliação” que variam de 1 a 5 em função dos resultados alcançados. Outra polêmica que sempre surge nessas discussões é a vinculação de sis-

temas de desempenho com a progressão salarial. Quanto a isso, um dos gerentes entrevistados explicou que foram efetuadas visitas a várias empresas, nacionais e internacionais, e todas elas entendem que, apesar das dificuldades, o desempenho ainda é a única referência para regular a progressão salarial.

A situação do GDP varia muito em cada órgão da Petrobrás, conforme levantamento realizado em 1995 pelo Serec em todos os órgãos da Companhia (número de órgãos entre parênteses):

- Deverá solicitar assessoramento do Serec (1);
- Necessitando assessoramento do Serec (4);
- Elaborando procedimento específico (12);
- Fase final de elaboração do procedimento específico (3);
- Aguardando aprovação do procedimento específico (1);
- Procedimento específico pronto. Em fase de implantação (21);
- Dificuldade em negociar metas (1);
- GDP implantado (19);
- Implantado. Dificuldade de dar continuidade por não ter o sistema de consequências aprovado (1);

O problema crítico que originou esta pesquisa foi o risco de que a velocidade diferenciada com que o GDP vem se desenvolvendo nos vários órgãos da companhia acarretasse um prazo muito longo e dificuldades para a sua consolidação. A problemática da pesquisa busca compreender então:

- Quais eram as falhas do sistema anterior de avaliação de desempenho?
- Quais os obstáculos e facilitadores para o novo sistema GDP?
- A concepção do novo modelo está adequada para os seus objetivos?
- E a implementação? Está coerente com a formulação teórica do modelo?
- Quais as recomendações para consolidar o GDP na Petrobrás?

1.3 Objetivos

Para responder a essas perguntas, estabeleceram-se os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo geral

Contribuir para a melhoria do programa de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP) na Petrobrás com vistas ao desenvolvimento e crescimento funcional dos empregados.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar as principais falhas do sistema anterior de avaliação de desempenho e conseqüências;
- Descrever o novo sistema GDP, seus objetivos e metodologia;
- Analisar o enfoque teórico do GDP e julgar a adequação do mesmo como um instrumento da Gestão pela Qualidade Total (GQT);
- Analisar a consistência entre o enfoque teórico e a operacionalização do programa GDP;
- Identificar obstáculos e facilitadores à sua implementação;
- Propor sugestões para melhorias na implantação do sistema.

1.4 Justificativa

O tema investigado é do interesse da Administração de Recursos Humanos (ARH) em geral e da Petrobrás em particular.

A ARH encontra no Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP) um modelo que poderá contribuir para a melhoria das relações entre gerentes, empregados e equipes, fazendo com que não só os resultados empresariais da Companhia sejam alcançados, como também sejam atendidos os anseios dos empregados e equipes.

A companhia, através do Serviço de Recursos Humanos (Serec), vem trabalhando no GDP, em atendimento ao Plano Estratégico Funcional da ARH e coerentemente com o Plano Estratégico da Petrobrás. O processo de mudança na filosofia de avaliação de desempenho iniciou-se em 1994 no âmbito de toda a Companhia e existem dados disponíveis referentes ao processo de implantação.

O programa pode vir a contribuir para o desenvolvimento de um padrão de excelência no desempenho funcional e para a perenidade da Petrobrás. Com a melhoria do processo de implantação do GDP espera-se atingir os objetivos de:

- Comprometer todos os empregados com os resultados da Companhia;
- Possibilitar melhor organização e distribuição do trabalho;
- Estabelecer, de forma negociada, metas, resultados e fatores de desempenho entre gerentes e empregados;
- Possibilitar o desenvolvimento dos empregados de forma planejada;
- Aproveitar melhor perfis e potenciais dos empregados;
- Proporcionar trocas de percepção entre gerentes e empregados;
- Possibilitar a diferenciação e o reconhecimento do desempenho individual de forma objetiva;
- Contribuir para melhorar continuamente os resultados da Companhia.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O capítulo tem o propósito de verificar as respostas que a literatura especializada sobre avaliação de desempenho dá às seguintes questões: (1) o que é avaliação?; (2) Para que avaliar?; (3) O que avaliar?; (4) Como avaliar; (5) Quem deve avaliar? e (6) Por que é tão difícil avaliar?

2.1 Conceito de avaliação

O que é avaliação? A avaliação é um processo sistemático de julgamento de valor, mérito ou qualidade (Scriven et al., 1978). A característica de processo implica que a avaliação é um fenômeno que apresenta contínua mudança no tempo, exigindo uma série de ações para se chegar a um resultado. Sendo um processo sistemático, a avaliação não ocorre num único momento: ela se desenvolve ao longo do tempo através de um acompanhamento contínuo.

A avaliação implica num problema de valor humano. Mas avaliar não se limita apenas a atribuir valores ou a descobrir valores, é também apreender a realidade, atingi-la na sua mais íntima essência. A axiologia¹³ estima que o conhecimento tem por origem não as coisas em si, mas a apreensão de uma relação entre as realidades e um ideal que é um absoluto, embora posto como valor. É a relação com esse valor que permite apreciar, julgar e conhecer uma realidade, um objeto, um ato, uma idéia e uma palavra.

¹³ Axiologia designa a filosofia dos valores, filosofia esta fundada em Baden por W. Windelband (1863-1915). (Japiassu, 1993, p.31).

Para Johannes Hessen (1953, p.70) o autoconhecimento é fundamental para uma avaliação em profundidade:

“Só conhecemos os homens quando conhecemos os critérios de valoração a que eles obedecem; é destes que dependem, em última análise, o seu caráter e o seu comportamento em face das situações da vida. Mas, precisamente, para podermos apreciar as valorações dos outros, é preciso possuímos, antes de mais nada, um conhecimento profundo e largo dos nossos próprios valores e da sua escala.”

Entre os filósofos o termo valor assume definições particulares. Para Hobbes (1994, p.70-71):

“O valor ou a importância de um homem é, como para qualquer outro objeto, seu preço, isto é, o que se daria para dispor de seu poder. Por conseguinte, não é absoluto, mas uma consequência da necessidade e do julgamento do outro. (...) E como em outras coisas, assim em relação aos homens, não é o vendedor, mas o comprador quem determina o preço. Porque embora um homem (como é freqüente) se julgue a si mesmo com o maior valor possível, seu valor verdadeiro não é outro que o estimado pelos demais.”

A essa visão “objetiva” dos valores, Nietzsche (1982) contrapõe o aspecto “subjetivo” da questão:

“Nossos juízos de valor determinam quais são as coisas que aceitamos e como as aceitamos. Mas esses juízos de valor são inspirados e regradados por nossa *vontade de potência*¹⁴.” (p.209)

“Nossos valores são interpretações introduzidas por nós nas coisas (...). Toda significação não é justamente uma significação relativa, uma perspectiva?” (p.239)

Assim sendo, a temática axiológica diz sempre respeito a relações de significação sujeito-objeto que se dão em um contexto sócio-histórico-cultural, conforme reflete Aparecida (1988, p.134). Como ensina Ortega y Gasset (1923, p.39-70), “eu sou eu e minhas circunstâncias”.

¹⁴ *Vontade de potência* (der Wille zur Macht): na filosofia de Nietzsche, princípio afirmativo da vida, “só há vontade na vida, mas esta vontade não é querer viver, em verdade ela é vontade de dominar (...) A vida (...) tende à sensação de um máximo de potência, ela é essencialmente o esforço em direção a mais potência, sua realidade mais íntima, mais profunda, é o querer”. (Japiassu, 1993, p.245)

2.2 Funções da avaliação

Para que avaliar? De acordo com Bloom et al. (1972), a avaliação pode ter três funções: a função diagnóstica que identifica pontos fortes e fracos; a função formativa que visa o desenvolvimento; e a função classificatória para fins de comparação. Normalmente a avaliação diagnóstica é realizada no início, a formativa durante e a classificatória ao final do processo.

2.2.1 Avaliação Diagnóstica

A avaliação diagnóstica permite identificar as variáveis facilitadoras e restritivas ao desempenho do empregado. É através dessa avaliação inicial que se identificam as necessidades de treinamento, as potencialidades e as deficiências individuais. Significa estabelecer se o empregado apresenta ou não os conhecimentos e habilidades necessárias para o alcance dos objetivos propostos. Através desse diagnóstico pode-se identificar e compreender as causas determinantes das eventuais falhas no desempenho.

2.2.2 Avaliação Formativa

A avaliação formativa ou de controle ocorre durante todo o processo de avaliação. “É formativa no sentido de que indica como os indivíduos estão se modificando em direção aos objetivos desejados” (Bloom, 1972, p.72).

Significa o processo contínuo de oferecer aos empregados informações sobre como estão realizando o seu trabalho para a organização. Este tipo de avaliação é realizada quotidianamente. O administrador menciona espontaneamente que um traba-

lho específico foi bem ou mal realizado, ou o empregado passa no escritório do administrador para saber como foi recebido um trabalho específico.

Devido à conexão estreita entre o comportamento e o *feedback* oferecido, a avaliação formativa encoraja rapidamente o desempenho desejável, e desencoraja o desempenho indesejável. De acordo com Lawler et al. (1984) e Serpa (1984), os empregados da organização devem perceber a avaliação formativa não simplesmente como uma ocorrência acidental, mas como uma atividade importante, parte integrante da cultura da organização.

A avaliação como um processo contínuo se inicia claramente durante a primeira semana de emprego e continua ativamente através de todo o ano. Esta alternativa para as avaliações oferece melhores resultados tanto para o supervisor como para o empregado, segundo Day (1989, p.43):

"Ao tratarem a avaliação de desempenho como um processo contínuo, supervisores e empregados podem administrar o desempenho de tal modo que não ocorram surpresas --e, em conseqüência, menor número de problemas para o Departamento de Recursos Humanos (RH) -- quando chegar o tempo da avaliação formal."

A diferença fundamental é que, quando alguém entende a avaliação de desempenho como sendo um processo contínuo, não há surpresas no formulário de avaliação. Tudo o que aparece na avaliação já foi discutido, pelo menos uma vez, entre o supervisor e o empregado, durante o período de avaliação. Outro benefício secundário favorece o supervisor que trata deste modo as avaliações dos empregados: quando o empregado verifica que o supervisor trata a avaliação de um modo justo, imparcial, e que o supervisor usa o processo de avaliação para ajudar o empregado a ter sucesso, o resultado é uma relação mais forte entre o supervisor e o empregado, feita de confiança e de respeito.

2.2.3 Avaliação Classificatória

A avaliação classificatória ou somativa é aquela feita ao final do período de avaliação. Requer a definição de objetivos e envolve uma comparação de resultados. “Dirige-se, pois, para uma verificação geral do grau em que os resultados mais amplos foram obtidos” (Bloom et al., 1972, p.72). Essa comparação entre os empregados auxilia a gerência a tomar decisões quanto à administração de salários, promoção e dispensa (Cleveland, 1989).

2.3 Objeto da avaliação

O que avaliar no desempenho? O objeto de avaliação corresponde ao que deve ser considerado na avaliação. De acordo com Bergamini (1988, p.31-33), pode-se abordar o desempenho em três dimensões: técnica, administrativa e social.

A dimensão técnica é aquela que evoca exatamente a atividade fim: aquela para a qual a equipe foi criada e o setor foi organizado. A dimensão administrativa se refere ao cumprimento de normas, de procedimentos, de tudo aquilo que faz parte da metodologia de trabalho e regulamentos que são inerentes ao processo de trabalho. E a dimensão social diz respeito ao inter-relacionamento das pessoas nas suas necessidades de trabalho: é o relacionamento dentro e fora da equipe de trabalho, com os colegas, com a chefia, com outros setores.

Atualmente a avaliação de desempenho dá ênfase maior aos resultados e atividades que o indivíduo realiza do que às características pessoais (Lucena, 1992, p.50). Nesse momento se consideram as metas ou as atribuições dos empregados, de acordo com a natureza do trabalho e com a realidade do setor. O avaliador deve estabelecer o que for mais conveniente: as metas, as atribuições que constem na descrição do cargo, enfim, aquilo que é inerente à atividade daquela pessoa no seu trabalho. Tam-

bém deve ser considerada a questão dos conhecimentos que são necessários para o desenvolvimento do trabalho. Devem ser programados quais os conhecimentos essenciais para o atendimento dessas metas e para a melhor organização das atribuições do empregado.

O desempenho depende de vários fatores, facilitadores e restritivos: da organização, da equipe, do setor, do momento, do contexto político. É importante identificar essas variáveis com antecedência para que o desempenho ocorra dentro do esperado. A partir da definição de metas, podem-se ter indicadores de processo e indicadores de resultados. O gerente e o empregado podem então estabelecer compromissos e responsabilidades de ambas as partes para que existam as condições e os meios indispensáveis para o alcance das metas programadas.

2.4 Métodos para avaliação

Como avaliar o desempenho? A escolha dos métodos de avaliação de desempenho deve ser coerente com a cultura, objetivos e tecnologia existente na empresa. Para Bergamini (1988, p.169) os métodos podem ser de avaliação absoluta ou relativa.

A forma de avaliação absoluta é aquela onde o avaliador se preocupa apenas com o avaliado, descrevendo suas características individuais de desempenho em determinado trabalho. Entre as técnicas de avaliação absoluta podem-se destacar as seguintes:

- a) Relatórios verbais: os supervisores se expressam verbalmente sobre a eficiência de cada funcionário em termos de qualidades e defeitos. É um método rápido que possibilita a liberdade de expressão, mas não permite a tabulação e documentação. Também está sujeito a esquecimentos e parcialidade.

- b) Relatórios escritos: o responsável pela avaliação se expressa por escrito quanto aos pontos fortes e fracos e potencial do avaliado. Não é um método tão demorado quanto os demais e documenta a avaliação. Como há liberdade de expressão, os termos utilizados podem gerar dúvidas quanto ao significado. É ainda um método parcial que favorece o subjetivismo¹⁵.
- c) Padrões gráficos: utiliza fatores de avaliação previamente definidos e graduados num formulário de dupla entrada, onde as linhas representam os fatores e as colunas indicam os graus de variação. Não é indicado como instrumento de avaliação, de acordo com Bergamini (1988, p.177). As definições das graduações são muito pobres, levando o supervisor a julgar segundo conceitos muito gerais. Favorece o efeito de halo¹⁶ e a tendência central¹⁷.
- d) Padrões descritivos: neste método devem ser definidas de forma completa, conveniente e clara as características que sejam determinantes do desempenho. Cada característica deve ser subdividida em graduações correspondentes à intensidade com que são observadas. Desta forma se neutralizam o efeito de halo, tendência central e subjetivismo.

A forma de avaliação relativa procura comparar o desempenho dos empregados entre si. As principais técnicas de comparação são as seguintes:

- e) Binária ou por pares: consiste em avaliar cada indivíduo do grupo comparando-o com outro do mesmo grupo no que se refere à cada característica de desempenho.
- f) Curva forçada: os empregados são distribuídos em grupos de desempenho semelhantes, fixando-se previamente percentuais para cada grupo. Este método pode distorcer a realidade, forçando uma distribuição normal.

¹⁵ *Subjetivismo*: atribuir ao avaliado qualidade e defeitos que são próprios do avaliador.

¹⁶ *Efeito de halo*: contaminação do julgamento do avaliador, que atribui ao avaliado grau superior ou inferior na maioria dos itens dentro dos quais está tentando retratá-lo.

¹⁷ *Tendência central*: não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes.

Bergamini (1988, p.89) complementa a lista de métodos existentes citando uma nova tendência em avaliação:

- g) Avaliação por resultados: é uma forma participativa de estabelecimento de objetivos, onde o próprio empregado negocia metas com o gerente. Após um período preestabelecido, ambos revisam essas metas, verificando se os objetivos propostos foram alcançados. Deve-se evitar a ênfase em objetivos quantitativos, levando em conta a possível interferência de circunstâncias externas. O empregado pode se sentir manipulado se a sua participação no processo de fixação de metas for uma manobra gerencial disfarçada para induzi-lo a se comprometer com objetivos que não lhe são próprios. Este método pressupõe uma gestão participativa e uma estrutura descentralizada.

2.5 Participantes da avaliação

Quanto ao responsável pelas avaliações de desempenho, existem várias direções possíveis nas organizações (Mcafee, 1981):

- a) Gerente avaliando empregado: o gerente avalia cada empregado da equipe sob sua responsabilidade em função do que foi planejado, do potencial revelado, do empenho demonstrado e das condições que facilitaram ou dificultaram o alcance dos resultados esperados;
- b) Comitê de avaliação: Os empregados são avaliados por um comitê de gerentes ou por uma série de administradores que preenchem formulários de avaliação separados. Como se apóia em vários pontos de vista, este método frequentemente é mais eficaz do que a avaliação por um único superior. Entretanto, ele é demorado e costuma diluir os sentimentos do subordinado quanto à sua responsabilidade de prestar contas ao superior imediato.

- c) Equipe avaliando empregado: a equipe descreve como cada empregado contribui para os resultados globais da equipe.
- d) Equipe avaliando o gerente: a avaliação do gerente pela equipe está se tornando mais difundida, como um meio informal de avaliar os gerentes e ajudá-los a melhorar seu desempenho.
- e) Cliente avaliando equipe: os clientes avaliam o nível de satisfação de suas necessidades em relação aos produtos ou serviços desenvolvidos pela equipe;
- f) Auto-avaliação: o empregado se avalia em função das metas negociadas, dando sua percepção ao gerente.

2.6 Crítica da avaliação

Por que é tão difícil avaliar o desempenho? A avaliação de desempenho tradicional, aquela feita uma vez por ano, é criticada por diversos autores. Lucena (1992, p.39) considera um equívoco o "Dia Nacional da Avaliação de Desempenho". É aquele dia fatal da devolução dos formulários de avaliação. O avaliador cumpre o ritual do preenchimento dos formulários, emitindo um julgamento pessoal sobre o empregado. Esse julgamento quase sempre está condicionado pelos últimos acontecimentos, carregado de preconceitos e estereótipos. McGregor (1957, p.94) alerta sobre as premissas não declaradas que estão por trás dessas avaliações de desempenho:

“(Elas) colocam o gerente na posição insustentável de julgar o valor dos subordinados e de agir com base em tais julgamentos. Nenhum gerente possui, nem poderá adquirir, a habilidade necessária para desempenhar esta responsabilidade eficazmente. Poucos estariam dispostos a aceitar essa responsabilidade se estivessem a par de todas as implicações envolvidas.”

Deming (1990, p.76) aponta a avaliação de desempenho tradicional como uma doença fatal que atinge a maioria das empresas do mundo ocidental:

“Este sistema alimenta o desempenho a curto prazo, aniquila o planejamento a longo prazo, introduz o medo, demole o espírito de equipe, fomenta a rivalidade e a política. Deixa as pessoas amargas, oprimidas, machucadas, esgotadas, desoladas, desesperadas, abatidas, sentindo-se inferiores, algumas até deprimidas, incapacitadas para o trabalho depois de conhecerem sua avaliação, sem compreender por que são inferiores. É injusto, pois atribui aos membros de um grupo diferenças que podem ser totalmente devidas ao sistema em que trabalham.”

Provavelmente o estudo de maior influência sobre avaliação de desempenho foi realizado na General Electric Company no início da década de 1960 por Herbert Meyer et al. (1965). Eles verificaram que as avaliações feitas pelos gerentes são muitas vezes ineficazes em melhorar o desempenho dos empregados. Indivíduos que eram formalmente criticados por seu desempenho no trabalho, uma ou duas vezes ao ano, tendiam a ficar defensivos e ressentidos, e seu desempenho depois da entrevista de avaliação tendia a declinar.

Meyer et al. (1965) sugerem que o objetivo da avaliação de desempenho - melhorar o desempenho futuro dos empregados - é difícil de ser alcançado caso os gerentes atuem em seu papel tradicional de juízes. Em vez disso o gerente e um determinado empregado devem determinar juntos os objetivos de desempenho e então avaliar o progresso em direção aos mesmos. Eles descobriram que a avaliação leva tanto à maior satisfação como ao melhor desempenho. Também sugeriram que o processo de avaliação deve ser contínuo - isto é, deve tornar-se parte da interação cotidiana entre gerentes e empregados, em vez de ser imposto aos empregados uma ou duas vezes por ano.

A literatura atual passa a ser favorável quando as avaliações são vistas como um processo contínuo, com reuniões separadas ao longo do tempo para a avaliação diagnóstica, formativa e classificatória. Blackburn e Rosen (1993, p.64), ao analisarem as empresas ganhadoras do prêmio Baldrige de Qualidade, identificaram que

nessas empresas as avaliações de desempenho deixaram de focalizar apenas o passado; agora enfatizam o que a gerência pode fazer para auxiliar os empregados no futuro desempenho de suas funções. Para Falconi (1992, p.169):

“As pessoas são diferentes, têm potenciais mentais diferentes, talentos diferentes. É, portanto, natural avaliar o desempenho das pessoas de tal modo que isto possa se refletir em sua carreira e em seu salário. Não se questiona a necessidade da avaliação de desempenho. A grande questão que se coloca é como avaliar.”

Além da tendência a julgar os empregados há várias outras armadilhas que os gerentes devem evitar para tornar eficazes seus programas de avaliação :

- a) Padrões variáveis: tendência em avaliar cada subordinado segundo diferentes padrões 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. De acordo com Yager (1981), para ser eficaz, o método de avaliação deve ser percebido pelos empregados como sendo baseado em padrões uniformes e justos.
- b) Viés do avaliador: alguns gerentes permitem que seus vieses pessoais distorcem as avaliações. Esses vieses podem ser preconceitos grosseiros com relação a sexo, cor, raça ou religião, ou com relação a características pessoais, como idade, jeito de se vestir ou ponto de vista político. Um número cada vez maior de organizações tenta enfrentar esse problema exigindo que os relatórios de avaliação sejam documentados ou explicados.
- c) Padrões diferentes entre avaliadores: gerentes diferem em seus estilos de avaliação. Alguns avaliam com dureza, outros com indulgência. A falta de padrões uniformes de avaliação é injusta para com os empregados, que ficam confusos sobre a posição em que se encontram; é também injusta para a organização, já que torna difícil decidir que empregados devem ser recompensados. As diferenças nos padrões de avaliação podem ser reduzidas através de definições precisas de cada item no formulário de avaliação.

- d) Efeito halo: é a tendência comum de dar notas altas ou baixas aos empregados em todas as medidas de desempenho tendo por base uma de suas características. Por exemplo, um empregado que sempre trabalhe até tarde pode receber nota alta em motivação. De modo semelhante, um empregado atraente ou popular pode receber uma alta avaliação geral. Avaliar os empregados separadamente em cada uma de várias medidas de desempenho e encorajar os avaliadores a se precaverem contra o efeito halo são dois meios de reduzir esses problemas.
- e) Conflito de objetivos: a avaliação classificatória é utilizada para subsidiar recompensas, enquanto que a avaliação formativa serve para desenvolvimento e aconselhamento. Essa função dual pode gerar conflito se o processo se reduzir a uma única entrevista de avaliação. Segundo Drenth (1984), ao usar a avaliação para fins de promoção e de administração de salários, o avaliador se obriga a focar comparações entre indivíduos (avaliação classificatória). Ao passo que comparações do próprio indivíduo (avaliação formativa) se fazem necessárias para fins de *feedback* no tocante a suas deficiências e potencialidades e para avaliar necessidades de treinamento e desenvolvimento. Segundo a literatura são três as razões para tal contradição: (1) a finalidade da classificação afeta tanto os processos quanto os resultados de classificação (Denisi et al., 1984; Sharon e Bartlett, 1969; Williams et al., 1985); (2) o grau de distinção quanto a deficiências e potencialidades que se faz entre indivíduos é independente daquele que se faz num mesmo indivíduo (Murphy et al., 1982); (3) quando há múltiplas finalidades, os classificadores avaliam as conseqüências de cada finalidade, completando o formulário de avaliação tendo em mente a mais importante, retirando a ênfase das demais finalidades (Cleveland et al., 1989).
- f) Feedback inadequado: as classificações da avaliação de desempenho podem causar reações indesejadas quando mal comunicadas aos empregados. Para o gerente pode ser uma tarefa desagradável. E os empregados esperam algo de

positivo e construtivo, não escutando as críticas. A crítica afeta a autoestima do empregado, podendo até piorar o desempenho. O feedback precisa ser, tanto quanto possível, descritivo ao invés de avaliativo; específico ao invés de geral; dirigido para comportamentos que o receptor possa modificar; solicitado ao invés de imposto e oportuno.

- g) Tendência central: tendência que os avaliadores têm de atribuir notas médias aos empregados, evitando os extremos por medo do comprometimento.
- h) Falta de memória: as avaliações são afetadas pelas ações mais recentes dos empregados, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante o espaço de tempo ao qual se refere a avaliação. Os empregados tendem a encenar jogos de soma zero do tipo “*Grandstand*” (jogada espetacular), fazendo alguma ação de vulto para chamar atenção e obter reconhecimento dos supervisores (Wisdom, 1989).

O estudo de Lawler et al. (1984) confirmou muitas das conclusões originais do estudo de Meyer et al. (1965) e levou a mais algumas recomendações. Primeiro, a administração de topo deveria ter o cuidado de integrar a avaliação de desempenho na cultura geral da organização e na estratégia de recursos humanos, para enfatizar a sua importância e para avaliá-la continuamente. Segundo, a natureza do trabalho de um empregado, as expectativas de desempenho associadas a ele e os modos pelos quais o desempenho será medido devem ser tornados claros ao empregado desde o início. Terceiro, as discussões sobre as bases para os aumentos de salário e da relação entre salário e desempenho devem ser uma parte natural e importante do processo de avaliação. Quarto, num processo à parte, mas bem integrado ao sistema completo de ARH, o administrador deve discutir as oportunidades de desenvolvimento de carreira do empregado e delinear o que ele precisa para alcançar o seu potencial. Finalmente, o empregado deve ser um parceiro igual e ativo do administrador, durante todo o processo de avaliação.

3. METODOLOGIA

Quando se avalia um programa, pode-se avaliar a sua concepção, implantação, resultados e custo-benefício (Rossi, Freeman e Wright , 1979, p.50). Esta pesquisa procura avaliar o programa de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP) na Petrobrás nas duas primeiras instâncias: concepção e implantação.

Quanto à concepção, o objetivo da avaliação é contribuir para o planejamento e desenvolvimento do GDP em conformidade com os objetivos do mesmo. Por outro lado, é necessário avaliar se o programa está sendo implementado segundo a sua concepção. Ainda não é possível, todavia, avaliar se o GDP está sendo efetivo em atingir essas metas, porque as mudanças pretendidas são culturais e demandam um maior período de tempo. Por essa mesma razão, não há um histórico dos custos do programa e dos benefícios gerados pelo mesmo para que se calcule a eficiência econômica do programa GDP.

3.1 Tipo de Pesquisa

O modelo de pesquisa mais adequado para avaliar o programa de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP) é a pesquisa tipo avaliação formativa (Roesch, 1994; Patton, 1990). Conforme Patton (1990, p.160), em contraste à avaliação de resultados, na avaliação formativa não há tentativa de generalizar os resultados, além do contexto em que se está trabalhando. A idéia é melhorar a efetividade do programa naquela situação. Os avaliadores procuram "formar" aquilo que está sendo estudado; querem, enfim, melhorar os empreendimentos humanos.

As avaliações formativas se baseiam em estudos de processo, avaliação de implementação e estudos de caso, por isso usam primariamente métodos quali-

tativos. O foco da pesquisa são os pontos fortes e fracos do programa GDP. Os resultados esperados desse tipo de pesquisa são recomendações para melhoramentos.

O nível de generalização esperado da pesquisa é limitado à situação específica e estudada, sendo que a hipótese chave é que as pessoas podem ou não usar a informação para melhorar o que estão fazendo. O modo de publicação dos resultados da pesquisa é através de comentários, conferências, relatórios internos, circulação limitada para programas similares e outras avaliações. Finalmente, os parâmetros de julgamento desse tipo de pesquisa são a utilidade e uso real por usuários intencionais na situação estudada.

3.2 Unidades de Análise

As decisões sobre tamanho de amostras e estratégias de amostragem dependem da definição prévia da unidade de análise apropriada. As escolhas dessas unidades de análise são determinadas pelos objetivos de cada fase da avaliação: concepção e implantação.

Para avaliar a concepção do programa GDP, as unidades de análise são as pessoas consideradas como elementos-chave na definição do modelo. Neste caso o objetivo é levantar as diferenças entre as percepções dessas pessoas sobre a formulação do GDP.

Para avaliar a implantação do GDP, a estratégia muda. Como o GDP é um programa de âmbito corporativo, envolvendo diversos órgãos operacionais distribuídos por todo o País, as unidades de análise mais apropriadas são os programas regionais (Patton, 1990, p.167). O foco neste caso está mais nas variações entre essas implantações do que nas variações entre os indivíduos. As descrições e observações resultantes da pesquisa se aplicam àquela unidade de análise particular estudada. Em termos estratégicos para o desenvolvimento do GDP, é mais importante conhecer as

variações nos processos de implantação nos diferentes órgãos do que as diferenças nas experiências individuais quanto ao gerenciamento de desempenho.

3.3 Estratégias de Amostragem

Analogamente, as estratégias de amostragem são diferentes para cada tipo de unidade de análise definidas anteriormente.

Para avaliar a concepção do GDP, a amostragem utilizada é do tipo intencional (Marconi & Lacatos, 1990, p.47), selecionando-se as pessoas chaves que participaram na elaboração do modelo teórico do programa. O objetivo é escolher casos ricos em informação cuja análise possa subsidiar a melhoria do programa. A estratégia de amostragem adequada para identificar essas pessoas é a indicação em cadeia, também chamada de “bola-de-neve” (Patton, 1990, p.176). O processo tem início quando se pergunta às pessoas envolvidas no GDP quem conhece muito sobre esse programa. Várias pessoas têm seus nomes mencionados diversas vezes e a cadeia de informantes recomendados acaba convergindo para uma amostra pequena (n=10). O foco em profundidade da pesquisa qualitativa em amostras relativamente pequenas é uma das características que a contrastam em relação à pesquisa quantitativa. Nos métodos quantitativos geralmente as amostras são maiores e aleatórias.

Quanto à implantação do GDP, a amostragem também é do tipo intencional, mas com outra estratégia. Neste caso a técnica utilizada é a amostragem intencional de casos extremos (Patton, 1990, p.170). A lógica desse tipo de amostragem é que se pode aprender sobre as condições atípicas ou resultados extremos que são relevantes para aperfeiçoar a implantação do GDP em outros órgãos da Petrobrás. Escolhe-se um órgão cujo processo teve muita participação dos empregados na elaboração do modelo (caso refinaria) e aquele em que os empregados tiveram pouca participação (caso plataforma). Com a limitação de recursos e de tempo, o pesquisador pode apren-

der mais através do estudo de um exemplo onde o programa é bem sucedido e outro onde a implantação enfrenta muitas resistências. O foco da avaliação passa a ser uma questão de compreender sob quais condições o programa se mostra excelente e quais fatores que desfavorecem a sua implantação.

3.4 Coleta de Dados

A pesquisa utilizou dados primários e secundários. Os dados primários foram colhidos através de entrevistas em profundidade aos empregados da PETROBRÁS e nos Sindicatos. As entrevistas seguiram um roteiro estruturado em tópicos (ver, em anexo, Roteiro das Entrevistas). Cada entrevista foi aplicada pessoalmente e gravada, permitindo a transcrição e análise posterior.

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa documental na Petrobrás em relatórios, atas de reuniões, normas internas, procedimentos, memorandos, circulares, fax, revistas e jornais da Petrobrás e avaliações efetuadas por consultorias externas.

4. ANÁLISE

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de campo efetuada pelo autor através de documentos e das entrevistas com as pessoas que conceberam o GDP, bem como com aqueles envolvidos no processo de implantação do programa, conforme a metodologia qualitativa descrita no capítulo 3. Procura-se, assim, atingir os objetivos propostos para esse trabalho: identificar as falhas do sistema antigo de avaliação, descrever o sistema atual de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal e avaliar a concepção e implementação do mesmo a luz do referencial teórico desenvolvido no capítulo 2. Ao final do capítulo se identificam obstáculos e facilitadores à sua implementação.

4.1 Antigo Sistema de Avaliação de Desempenho

Nesta seção analisa-se o antigo sistema de avaliação de desempenho (SMI) utilizado na Petrobrás até 1994, quando se implanta o GDP. Utiliza-se nessa análise a estrutura desenvolvida ao longo do capítulo 2: (1) Qual a filosofia de avaliação que está implícita neste modelo?; (2) Qual é a finalidade dessa avaliação?; (3) O que é avaliado?; (4) Como isso é feito?; (5) Quem é o responsável pela avaliação?; (6) Qual a crítica desta avaliação?

4.1.1 Filosofia de Avaliação

A visão predominante no SMI é comportamentalista, sendo fortemente influenciada pelo associacionismo¹⁸, *behaviorismo*¹⁹, ambientalismo e determinismo²⁰ da psicologia contemporânea. O sistema se preocupa com a maneira com que os empregados se comportam, suas atitudes e reações no ambiente de trabalho. Não há preocupação em vincular o desempenho do empregado a resultados.

O tipo de pensamento envolvido é o de causa e efeito. Está implícito no SMI que todo fato resulta necessariamente de um antecedente e determina um conseqüente. Nesta filosofia o homem é governado por estímulos provenientes do meio externo; seu comportamento é previsível e mensurável, podendo ser manipulado e controlado. O núcleo da avaliação se encontra fora do sujeito.

Nesta abordagem comportamentalista o homem é um produto do meio e não um arquiteto de si mesmo. O homem é um mero ator alienado e não um autor que escreve a sua história. Há uma separação entre a visão de homem e a visão de mundo. Aqui a realidade é objetiva, externa ao indivíduo. Predomina o individualismo, inibindo a cooperação. Quem planeja é o gerente; o empregado apenas executa. A relação gerente-empregado é vertical e não horizontal. A ênfase individual é idiossincrática, personalista, voltada para as necessidades individuais e eficiência. A cultura daí resultante é autoritária, conforme ilustra Lobo e Boetger (1992, p.8-9):

“Com metas quantitativas colocadas pelo Governo, de quem a Companhia depende e sofre grande influência, com Gerentes indicados pelo critério de “confiança pessoal” e uma estrutura funcional, o modelo de gestão se caracteriza por ser *top-down*, fortemente baseado na hierarquia e com elevada especialização e autonomia operacional.(...)”

¹⁸ Associacionismo: teoria psicológica aristotélica-tomista que busca explicar as complexas experiências mentais como produto de combinações (associações) entre elementos psíquicos mais elementares. (Cabral, 1994, p.28)

¹⁹ Behaviorismo: teoria psicológica que salienta a importância dos acontecimentos objetivos, publicamente observáveis, denominados estímulos e respostas. (Cabral, 1994, p.39).

²⁰ Determinismo: teoria segundo a qual todo o evento tem causa e efeito e em que o caráter de qualquer evento é inteiramente função da sua causa. (Cabral, 1994, p.88)

“O fato dos objetivos serem definidos com forte influência do governo, sem um “contrato de gestão”, gerou uma cultura em que as metas são normalmente impostas de cima para baixo, sem um processo de negociação e de forma autoritária.”

Nesta filosofia de avaliação predomina o paradigma do consenso, na denominação de Gadotti (1992, 1995), Gomes (1989) e Sander (1984). A mediação é comportamental: o administrador promove a fusão entre demandas institucionais e aspirações individuais. Isso decorre de uma concepção unitária de sociedade baseada numa ordem moral, onde a coesão decorre do consenso espontâneo. A ênfase está na integração e a preocupação principal são os aspectos normativos e formais da sociedade. As mudanças são vistas como uma passagem de uma posição de equilíbrio para outra.

Essa visão de sociedade se reflete no conceito de organização como um sistema social cujos componentes interagem para a consecução de objetivos externos. Nessa perspectiva, toda organização humana é constituída de pessoas; pessoas que desenvolvem interações; interações que constituem estruturas; estruturas que estão em função de objetivos.

Nesse paradigma encontram-se várias definições de organização ligadas a fixação de objetivos. Para autores de orientação positivista²¹, como Parsons (1960, p.17), “organizações são unidades sociais ou grupos humanos constituídos ou reconstituídos deliberadamente para lograr objetivos específicos”. Nessa visão funcionalista²² de Parsons (1956, p.64), “a característica definidora da organização que a distingue de outros tipos de sistema social” é a ênfase prioritária atribuída à consecução dos objetivos. Blau e Scott (1963) afirmam que “as organizações formais foram estabelecidas com a finalidade explícita de lograr determinados objetivos” e que elas

²¹ *Positivista* por se caracterizar pela “valorização de um método empirista e quantitativo, pela defesa da experiência sensível como fonte principal do conhecimento, pela hostilidade em relação ao idealismo e pela consideração das ciências empírico-formais como paradigmas de cientificidade e modelos para as demais ciências” (Japiassu e Marcondes, 1993, p.198).

²² *Funcionalista* nos moldes do estrutural-funcionalismo, que “tenta estabelecer uma correspondência entre o sistema normativo e a situação, isto é, o contexto definido como um conjunto de restrições estáveis e coerentes no qual está colocado o sistema de ação. (...) O sistema normativo é apresentado como funcional na medida em que resolve os problemas provocados pela situação.” (Boudon e Bourricaud, 1993, p.251).

adotam regras e estruturas formais em função dessa finalidade. Para Barnard (1971, p.87-100), a organização é um “sistema de atividades cooperativas” que se pauta pelos critérios de eficiência e eficácia. Para Argyris (1964, p.20), o conceito de organização supõe uma pluralidade de partes, que se mantém mediante suas interrelações, que tem objetivos específicos e que se adaptam ao ambiente externo.

A ênfase institucional decorrente pode ser caracterizada como burocrática e normativa, voltada para a eficácia. Como ilustra Lobo e Boetger (1992, p.8) em relação à Petrobrás:

“Com o sucesso atribuído a uma missão clara e legítima, recursos abundantes, intenso uso de tecnologia e ênfase na operação, o modelo e processo de gestão evoluíram historicamente sem uma atenção crítica, resultando numa estrutura pesada, lenta, com excesso de normas e de níveis hierárquicos.”

4.1.2 Função da Avaliação

O antigo sistema de avaliação de desempenho na Petrobrás era vinculado à remuneração por mérito, conforme três conceitos: S - Superior, M - Médio e I - Inferior. Conhecido na empresa como “SMI”, o SMI tem apenas uma função classificatória, não contemplando adequadamente as funções diagnóstica e formativa.

O sistema não diagnostica os pontos fortes e fracos no desempenho do empregado. Os fatores avaliados são predeterminados e eminentemente comportamentais, sendo que apenas alguns se relacionam a desempenho no trabalho (qualidade e quantidade). Tampouco identifica os obstáculos e facilitadores ao processo de desenvolvimento e alcance de metas.

O SMI também não acompanha o desempenho durante todo o período de avaliação, registrando uma nota “SMI” uma vez por ano apenas em função dos últimos acontecimentos. Não favorece assim o aperfeiçoamento contínuo e o *feedback* regular.

4.1.3 Objeto da Avaliação

A ênfase do SMI está em características pessoais, não considerando as metas ou atribuições do empregado. Contempla os seguintes fatores de desempenho:

- Facilidade para aprender: assimila com facilidade novas idéias, sem necessitar de auxílio;
- Iniciativa: sugere e desenvolve novas idéias;
- Qualidade do trabalho: executa o trabalho com ótima qualidade e raramente se encontram erros;
- Quantidade do trabalho: muito rápido e produtivo, evita perda de tempo;
- Conhecimento do trabalho: excelente, tem muita experiência e ótimos conhecimentos do trabalho;
- Cooperação / Interesse: coopera espontaneamente, é muito interessado, dedicando-se e cooperando fora do expediente norma se necessário.
- Discrição e Disciplina: discreto, disciplinado, acata instruções superiores sem discutir;
- Assiduidade / Pontualidade: sempre presente ao trabalho, é rigorosamente pontual;
- Integração ao grupo / Personalidade: integra-se ao grupo com facilidade;

4.1.4 Método de Avaliação

O SMI utiliza o instrumento de avaliação do tipo “padrões descritivos”, conforme a classificação de Bergamini (1990, p.177), sendo considerado por esta autora como o mais satisfatório entre as formas de avaliação absoluta. Conforme já visto no capítulo 2, este método apresenta as vantagens de neutralizar o “efeito de halo”, a “tendência central” e o “subjetivismo”.

Este instrumento de avaliação absoluta (ou por traços) traz informações qualitativas sobre cada avaliado, permitindo a avaliação em relação a um padrão definido (escalas para cada um dos traços).

No cabeçalho do formulário consta que a avaliação de desempenho é confidencial e deve ser preenchida tendo-se em vista a atuação e adaptação do empregado no trabalho. Para cada critério de avaliação, o supervisor deve assinalar com um “X” no quadrado a situação que melhor descreve o empregado. Por exemplo:

Facilidade para aprender:

- () Assimila com facilidade novas idéias, sem necessitar de auxílio;
- () Aprende rapidamente novas tarefas, necessitando de pequena supervisão;
- () Necessita de instruções detalhadas e supervisão direta;
- () Tem dificuldades em assimilar novas idéias e não se ajusta a novas tarefas, necessitando de supervisão constante.

No rodapé ainda consta espaço para o “ciente do empregado” e assinaturas do “chefe imediato” e do “chefe do órgão”.

4.1.5 Responsável pela Avaliação

O SMI prevê uma única direção de avaliação: gerente em relação ao empregado. O processo não considera as percepções do cliente e da equipe; o gerente não é avaliado. Se o gerente tem um estilo mais participativo, o empregado é incentivado a fazer uma auto-avaliação. Durante a entrevista de avaliação, ambos tentam chegar a um acordo sobre cada fator de desempenho.

4.1.6 Problemas da Avaliação

O SMI é ineficiente e inadequado para se obter uma justa e coerente avaliação do empregado. A avaliação é subjetiva, feita de maneira unilateral, em um único período, não existindo o acompanhamento (avaliação formativa). Os critérios não apresentam uma transparência suficiente, não se adaptando às diferentes funções. Não há acompanhamento do desempenho gerencial. Percebe-se ainda o despreparo dos gerentes e supervisores no processo de avaliação e uma forte tendência ao paternalismo.

Entre os principais vícios de avaliação presentes no SMI (vide capítulo 2), destacam-se os seguintes: padrões variáveis, viés do avaliador, conflito de objetivos, feedback inadequado e falta de memória.

Conforme observa Choueri (1991, p.90), o sistema antigo "parece ser extremamente desgastante para gerentes e supervisores, e causador de muito descontentamento entre os trabalhadores". A avaliação é utilizada muitas vezes como "instrumento de punição", estando mais relacionada à mudança de nível salarial em detrimento da melhoria do desempenho. Muitos gerentes, no sistema antigo de avaliação, agem como se ainda existisse a "curva forçada", limitando as notas superiores. Acreditam que assim seguem um padrão e ficam conceituados perante a alta administração.

4.2 Novo Sistema de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal

Nesta seção analisa-se a concepção do novo sistema de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP) implantado na Petrobrás em 1994. Após um breve histórico do programa, procura-se responder às questões: (1) Qual a filosofia de avaliação que está implícita neste modelo?; (2) Qual é a finalidade dessa avaliação?; (3) O que é avaliado?; (4) Como isso é feito?; (5) Quem é o responsável pela avaliação?; (6) O modelo é coerente com a Gestão pela Qualidade Total? O que é criticado no GDP?

4.2.1 Histórico do Programa

O diagnóstico efetuado através de uma pesquisa de clima organizacional em 1991 na Petrobrás revelou grande insatisfação dos empregados e gerentes com o sistema de avaliação de desempenho anterior. Em dezembro de 1991 foi realizado um seminário na Petrobrás onde os órgãos apresentaram 40 trabalhos alternativos ao sistema então vigente de avaliação de desempenho (SMI).

Em agosto de 1992 a Petrobrás constituiu 2 grupos de trabalho (Executivo e Consultivo), com 18 pessoas cada, oriundas de diversas áreas da Companhia, para formular uma nova proposta de avaliação. O Grupo Executivo (GE) era formado por técnicos e pesquisadores que cuidavam de toda a parte da pesquisa, cujos resultados eram submetidos ao Grupo Consultivo (GC) que era composto pelas Gerências de Recursos Humanos da Produção e da área Industrial.

Inicialmente, esse grupo (GE) efetuou três tipos de pesquisas: as iniciativas internas em vários órgãos da Petrobrás; revisão de literatura em livros e artigos, destacando-se o trabalho de Lucena (1992), e visitas a outras empresas. Depois de ler muito, o grupo iniciou a pesquisa nas empresas. Foram visitadas em torno de 15

empresas, destacando-se os Correios (ECT), Acesita, IBM, Shell, Xerox, Gillette do Brasil, Prefeitura de Curitiba.

Então o grupo passou para a fase de análise das informações recolhidas a partir da pesquisa. Internamente, nas iniciativas dos órgãos, o grupo procurou ver qual a direção que a Companhia estava querendo dar ao assunto. Na literatura, verificou-se que não havia muita novidade. Muitos autores contestavam em termos a avaliação, mas não davam alternativas. Na entrevista, o gerente que participou do grupo dizia:

“...(os autores) diziam assim: a avaliação não deve ser ligada ao sistema de remuneração por mérito, mas por outro lado não dizia de que forma dar o aumento por mérito se não fosse através da avaliação de desempenho das pessoas. Tinha muito questionamento sem solução e nas empresas a gente pôde observar o seguinte: diferenciava a metodologia e cada uma era bem característica da cultura da empresa. Daí a resolução que a gente tomou foi a seguinte: não existe modelo melhor ou pior. Existe o seguinte: o modelo mais adequado à necessidade e à cultura da empresa.”

O grupo pôde observar modelos bons que não tinham bom aproveitamento, como o da Gillette do Brasil, e modelos a princípio simples e que funcionavam bem. A opção preferida então foi dar corpo a um novo sistema a partir do que foi visto dentro da Petrobrás: o que as pessoas estavam reclamando, tentar analisar isto, ver o que os órgãos estavam fazendo e porque eles estavam insatisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho anterior.

Depois desse trabalho de pesquisa resultou uma primeira proposta do GDP, que foi enviada em janeiro de 1993 a todos os órgãos da Petrobrás para debates, comentários e sugestões. Ao todo foram recebidas 53 contribuições, sendo este índice o maior até então para trabalhos na área de RH. Em outubro de 1993 o GDP foi aprovado pela Diretoria Executiva da Petrobrás, após serem incorporadas as sugestões dos órgãos.

4.2.2 Filosofia do GDP

O GDP está fundamentado nos seguintes princípios orientadores: *totalidade*, *construção social*, *transformação*, *desenvolvimento* e *participação*. Cada princípio está imbricado no outro. Não se pode falar de desenvolvimento sem considerar a totalidade (do homem, da organização, da sociedade e da inter-relação entre estes), a transformação e construção social (do homem e do seu meio) e a participação (pois só há processos pelo e para o homem).

a) Princípio da totalidade

O homem, pela sua condição humana, é um ser que pensa, sente e age, ao contrário dos animais que têm seus padrões de comportamento determinados por sua estrutura física.

Isto pressupõe a ação humana como um ato intencional e produto da interação contínua do sujeito e do meio no qual ele está inserido. Ato intencional porque o homem não pode ser dividido: sua ação está carregada de seus sentimentos e é decorrente de uma elaboração intelectual, onde cada instância (ação, sentimento e pensamento) interage e é interdependente da outra. Além disso, o homem determina e é determinado pela cultura e pelo meio em que vive. Assim, suas ações são influenciadas por aqueles com quem convive, onde ele, numa relação dialética²³, influencia os demais. Conforme Freire (1980, p. 34):

"... não existem senão homens concretos (não existe homem no vazio). Cada homem está situado no espaço e no tempo, no sentido em que vive numa época precisa, num lugar preciso, num contexto social e cultural preciso. O homem é um ser de raízes espaço-temporais."

²³ *Dialética* vista como uma "maneira de pensar elaborada em função da necessidade de reconhecermos a constante emergência do novo na realidade humana" (Konder, 1981, p.39).

Considerando, ainda, o princípio da totalidade, a organização é vista como "um todo com níveis e setores múltiplos, interrelacionados" (Benson, 1977, p.9) e a sociedade como um sistema global onde interagem as dimensões econômica, social e política. Assim, numa relação dialética tudo se relaciona com tudo (a natureza, o homem, a sociedade, o mundo, o Universo...) de forma dinâmica e interdependente.

b) Princípio da construção social

Já o princípio da construção social leva ao conceito de transformação da realidade social pelo próprio homem. "Os seres humanos, através de um processo de permanente interação mútua e múltipla, constroem arranjos institucionais que, como resultado de sempre novas interações, são gradualmente modificados ou substituídos" (Benson, 1977, p.3). Em outras palavras, a partir das confluências e dos confrontos entre as pessoas na sua vida cotidiana, relações se estruturam e instituições se constroem, nos limites de seu contexto maior, num permanente processo de transformação social.

c) Princípio da transformação

Tais princípios (o da totalidade e o da construção social) levam a refletir sobre a natureza do homem como ser mutável, capaz de superar-se a si e às adversidades. Fromm (1986, p.29) coloca:

"Antes de mais nada, a concepção dessa maleabilidade infinita facilmente leva a conclusões que são tão insatisfatórias quanto a de uma natureza humana fixa e imutável. Se o homem fosse infinitamente maleável, então é que, de fato, as normas e instituições desfavoráveis ao bem-estar humano teriam uma probabilidade de moldar o homem para sempre em seus padrões sem a possibilidade de que forças intrínsecas da natureza dele fossem mobilizadas e tendessem a modificar tais padrões.

“O homem seria então unicamente um brinquedo das combinações sociais e não - conforme a História provou ser - um agente cujas propriedades intrínsecas reagem vigorosamente contra a pressão poderosa dos padrões sociais e culturais desfavoráveis. Com efeito, se o homem não fosse mais que o reflexo de padrões culturais, nenhuma ordem social poderia ser criticada ou julgada sob o ponto de vista do bem-estar dele, visto como não haveria uma concepção de 'homem'.”

Dessa forma, o homem é um ser em permanente transformação e crescimento, impulsionando o desenvolvimento do meio em que vive.

d) Princípio do desenvolvimento

Bergamini (1990, p.41) traz o conceito de desenvolvimento:

“... desenvolver significa "tirar o invólucro"; portanto, não há dúvida de que qualifica um ato que expõe alguma coisa que já deveria existir anteriormente a ele. De maneira alguma desenvolver tem a conotação de criar algo do nada ou criar milagrosamente aquilo que não exista. Indo ao encontro da solicitação daqueles que vivem uma vida intensa de trabalho, desenvolver tem como principal objetivo promover, junto a essas pessoas, recursos que lhes permitam ser mais aquilo para o que se sentem potencialmente propensas, fazendo-as crescer, tornarem-se maiores e mais fortes na sua individualidade.”

Complementando o conceito de desenvolvimento, Bergamini (1990, p.41-2) clarifica os conceitos de mudança e modificação, conceitos estes essenciais para um programa como o GDP, pois, espera-se, muitas vezes mudar radicalmente e de imediato, pessoas e situações:

“O mudar implica uma transformação de raízes profundas, que determinam necessariamente a reversão do rumo natural dos acontecimentos. Há um rompimento com uma identidade anterior que dificilmente permitiria o reconhecimento de um indivíduo antes e depois do processo de mudança. (...)

“Tais processos de mudança são atípicos, antinaturais, invadem a individualidade e ameaçam a identidade de cada um. Quando num processo de desenvolvimento de pessoal se procura uma modificação, está-se almejando transformações mais sutis e menos profundas. São elas promovidas a partir da atuação consciente do próprio participante que, uma vez tendo podido conhecer seus recursos pessoais, replaneja sua estratégia comportamental com vista ao seu melhor ajustamento a si mesmo, àqueles com quem convive, e às circunstâncias ambientais que cercam seu trabalho.”

Sendo o todo formado de partes múltiplas que se somam, o desenvolvimento global pressupõe o desenvolvimento das partes. Assim, a sociedade, as organizações e as pessoas se desenvolverão como globalidades, desenvolvendo as partes de forma integrada. Não se pode pretender desenvolver o homem fragmentando-o e "trabalhando-o" apenas na dimensão técnica.

É necessário criar processos possibilitadores do novo, mas conscientes de que o novo pressupõe transformações lentas e graduais, onde o "velho" não é negado, mas visto como uma estrutura essencial e fruto de um processo evolutivo, base para novas construções.

e) Princípio da participação

O desenvolvimento pressupõe, ainda, o resgate do homem como sujeito da história - sua e da humanidade. Considerando-o sujeito, é um participante, negando, assim, sua alienação nos processos do GDP, processos estes de manutenção ou de transformação. Tal resgate significa apenas um "re-conhecimento" desse seu papel, pois, mesmo de alienando, ele está fazendo história. O que diferencia a participação da alienação é a qualidade da contribuição que o homem dá: na primeira, é sujeito ativo; na segunda, é sujeito passivo (ou objeto da ação). Freire (1980, p.36-7) reflete acerca da participação em contraposição à alienação do homem:

"Na medida em que o homem, integrado em seu contexto, reflete sobre este contexto e se compromete, constrói a si mesmo e chega a ser sujeito. (...) No ato mesmo de responder aos desafios que lhe apresenta seu contexto de vida, o homem se cria, se realiza como sujeito, porque esta resposta exige dele reflexão, crítica, invenção, eleição, decisão, organização, ação... todas essas coisas pelas quais se cria a pessoa e que fazem dela um ser não somente "adaptado" à realidade e aos outros, mas "integrado"."

Já Sander (1984, p. 37) coloca:

"Alienação é privação de poder, coisificação, ausência de participação, falta de compromisso, todos problemas diretamente vinculados aos processos de decisão e de controle, tanto no plano microsocial ou organizacional como no plano macrosocial ou societário."

Segundo Freire (1980, p. 40):

"O homem não pode participar ativamente na história, na sociedade, na transformação da realidade, se não é auxiliado a tomar consciência da realidade e de sua própria capacidade para transformá-la. Ninguém luta contra as forças que não compreende, cuja importância não mede, cujas formas e contornos não discerne; (...) A realidade não pode ser modificada, senão quando o homem descobre que é modificável e que ele pode fazê-lo."

Tais princípios orientadores permitem posicionar o GDP nos paradigmas do consenso e do *conflito*²⁴, segundo o que propõe Sander (1984, p. 152), na "mediação democrática, na convicção de que ela possibilita a conjugação adequada da

²⁴ *Paradigma do conflito*: a mediação entre demandas institucionais e aspirações é dialética; tem como base a contradição entre a totalidade do sistema e cada uma de suas partes. A sociedade é concebida como um sistema de forças em desequilíbrio e conflito permanentes. Aqui a base de coesão está no consenso ideológico obtido pela força e pelo poder. A ênfase está no conflito e na mudança e a preocupação principal é com a mudança social e a análise do poder. A mudança social é vista como um fenômeno de redistribuição do poder derivado do conflito.

Essa concepção de sociedade, conforme Benson (1977, p.1), vê a organização como "um fenômeno concreto e multidimensional marcado por contradições que minam continuamente suas características existentes". Para Touraine (1964), "as organizações podem ser concebidas como sistemas sociais, mas também como meios que limitam ou provêm oportunidades para o ator atingir seus fins". Greenfield (1978, 1979) interpreta as organizações como resultado da ação humana guiada pela vontade e pela intencionalidade individual. Para Silvermann (1971) a estrutura organizacional não determina mecanicamente a ação dos participantes da organização, mas oferece uma moldura que lhes permite fazer opções em função de suas interpretações pessoais dos fenômenos organizacionais. Ramos (1981) vê a organização moderna delimitada de tal forma que sempre haja espaço vital para a permanente auto-atualização do ser humano. Para Crozier & Friedberg (1977) os atores nas organizações têm margens de liberdade que podem ser utilizadas estrategicamente em suas interações sociais através do diálogo e da negociação.

liberdade individual e da equidade social na educação e na sociedade, visando a construir um mundo alicerçado na qualidade de vida humana coletiva”.

4.2.3 Função do GDP

O novo sistema de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal - GDP tem por objetivo redirecionar a antiga avaliação de desempenho da Petrobrás, que dá ênfase à progressão salarial, para a ênfase no desenvolvimento e crescimento funcional dos empregados. A avaliação deixa de ser apenas classificatória, incluindo as funções diagnóstica e formativa de:

- a) Estabelecer, de forma negociada, metas²⁵, resultados²⁶ e fatores de desempenho²⁷ entre gerentes²⁸ e empregados;
- b) Identificar, valorizar e desenvolver potencial²⁹ de empregados;
- c) Estimular autocrítica e autodesenvolvimento;
- d) Acompanhar sistematicamente o desempenho;
- e) Identificar variáveis ou causas que influenciam o desempenho;
- f) Implementar ações que viabilizem o alcance dos objetivos³⁰ pretendidos;
- g) Possibilitar o desenvolvimento dos empregados de forma planejada;
- h) Proporcionar troca de percepção entre os gerentes e os empregados;

²⁵ Meta é a etapa orientada para o atingimento dos objetivos, sendo mensurável e com prazo definido.

²⁶ Resultado é a consequência do atingimento individual parcial ou integral dos objetivos pré-estabelecidos.

²⁷ Fatores de desempenho são características necessárias ao desempenho do indivíduo para alcance dos resultados negociados, e que devem ser avaliados sob a ótica da influência nos resultados alcançados e da oportunidade de desenvolvimento dos empregados.

²⁸ Gerente é aquele que tem a responsabilidade direta pelos resultados de uma determinada área de trabalho e equipe(s).

²⁹ Potencial é a demonstração pelo empregado de habilidades e comportamentos, no momento atual que transcendem o limite de suas atribuições e que o credenciam a desempenhar atividades mais complexas.

³⁰ Objetivo é a situação futura que se pretende alcançar a partir das responsabilidades formais e limites de competência da área de trabalho.

- i) Possibilitar uma melhor organização e distribuição do trabalho, através da coordenação e integração da equipe;
- j) Possibilitar a diferenciação e o reconhecimento de desempenho individual, de forma objetiva;
- k) Comprometer todos os empregados com a melhoria contínua dos resultados empresariais;

A avaliação de desempenho, a partir da implantação do GDP, passa a ser realizada em três etapas, abrangendo o período de seis meses: na etapa preparatória a chefia imediata discute com o empregado a missão da empresa e do setor, a sistemática de avaliação, negocia metas, atribuições e compromissos recíprocos, e ambos avaliam as variáveis que podem afetar o desempenho. Na segunda etapa, é realizada a avaliação de processo consistindo em avaliar o andamento do que foi negociado na etapa preparatória; na terceira etapa, é realizada a avaliação final com a emissão de um parecer sobre o desempenho, com enfoque diagnóstico.

4.2.4 Objeto do GDP

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.

A ênfase do GDP está no processo participativo e permanente de aperfeiçoamento das relações de trabalho, prevendo negociação, acompanhamento e avaliação de compromissos entre gerentes e gerenciados, a partir do plano de trabalho do órgão, considerando a visão da equipe e as necessidades dos clientes, com vistas a melhoria dos resultados da Companhia. O novo sistema permite diferenciar e reconhe-

cer o desempenho técnico, administrativo e social de empregados e equipes, administrar potenciais identificados e subsidiar a ascensão funcional.

São fatores relevantes para negociação das metas e compromissos recíprocos, além dos objetivos do órgão, os processos existentes, os planos de trabalho, o clima organizacional e a ambiência do órgão e o plano de desenvolvimento individual - PDI. Essas ações deverão estar coerentes com os princípios da gestão pela qualidade total, com o plano estratégico da Petrobrás e com o plano estratégico funcional, políticas e diretrizes da ARH.

A definição de metas setoriais é um ponto de extrema importância para validar o processo. Assim a participação do gerente com sua equipe e, quando for o caso, com o cliente dará maior consistência e comprometimento aos acordos firmados. As metas serão negociadas tanto a nível global da equipe quanto a nível individual, sendo obrigatória a formalização apenas desta última. O gerente deve explicitar suas expectativas e diretrizes em relação às metas e fatores de desempenho negociados.

Os fatores de desempenho corporativos a seguir estão presentes durante todo o processo, sendo adotados como valores:

- a) Comprometimento com resultados: atitude voltada para o atendimento de resultados estabelecidos, atuando de forma eficaz e equilibrada nos aspectos qualidade, prazo, custo e quantidade;
- b) Satisfação do cliente: atitude de interação com clientes internos e/ou externos ao órgão, conhecendo e entendendo suas necessidades, intercambiando informações, dando e recebendo *feedback*, conquistando e reunindo esforços de pessoas e/ou outras áreas em torno de objetivos comuns, tendo em vista a satisfação e a realização das expectativas dos clientes;
- c) Melhoria contínua: ações no sentido de se desenvolver e progredir profissionalmente, buscando os meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas com seu campo de atuação e com a Companhia, para manter-se atualizado. Ser receptivo a críticas construtivas, orientações e ações,

visando a superação de suas dificuldades e carências. Considerar também ações no sentido de melhoria dos processos de trabalho;

- d) Atitude de cooperação no trabalho: interesse e disponibilidade em contribuir com outras pessoas na realização de trabalhos e na consecução de objetivos.

Além dos anteriores, cada área de trabalho pode definir outros fatores de desempenho necessários para os seus resultados, como por exemplo: atitude empreendedora; autodesenvolvimento como processo; senso de mudança; reconhecimento das incertezas; compartilhamento/parceria com demais segmentos da atividade e clientes; educação; facilitação de processos; respeito pela autonomia de indivíduos e equipes; permanente transformação individual; preocupação com fazer acontecer; visão e análise crítica das ambiências interna e externa à empresa; familiarização com instrumentos de gestão de RH; comunicação; pensamento estratégico; transferência de conhecimentos; interação com sindicatos e entidades de classe; preocupação com a saúde; integração.

4.2.5 Método do GDP

O processo de gerenciamento de desempenho de pessoal em cada órgão é conduzido levando em conta os fatores corporativos e regionais, as metas, conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidos. Esse processo de negociação de compromissos recíprocos entre gerentes, empregados e equipes tem como conseqüências mais importantes o desenvolvimento amplo e planejado, o crescimento funcional e o melhor aproveitamento do potencial dos empregados.

As etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação são cumpridas no âmbito de cada núcleo de trabalho. Neste caso, torna-se necessário que cada gerente conduza efetivamente o processo junto a sua equipe, liderando o desenvolvimento de ações que viabilizem a concretização dos planos. Além dos fatores corporati-

vos e do alcance de suas metas, serão considerados na avaliação dos gerentes os resultados alcançados por sua equipe e a forma pela qual conduziu o processo GDP em seu órgão.

Na etapa de planejamento utiliza-se um formulário específico (RGD³¹) para negociar e registrar os resultados esperados, analisar a capacitação profissional (incluindo potenciais) e prever facilitadores e obstáculos. Gerentes e empregados negociam juntos as metas a serem alcançadas, definindo os instrumentos de controle. Ao se estipular as metas, estas não deverão ser tão rígidas que impeçam adaptações, nem tão flexíveis que se tenha de negociá-las constantemente. São reconhecidas e fortalecidas as qualidades do empregado, utilizando-as de forma mais produtiva; discutidas suas dificuldades e os pontos em que necessita melhorar; verificadas as tarefas que exigem novos conhecimentos ou habilidades; identificado o potencial a ser desenvolvido.

No cabeçalho de um formulário RGD típico identificam-se o empregado e o gerente. No bloco seguinte, constam os fatores a serem considerados na avaliação, tanto os fatores corporativos (comprometimento com resultados, satisfação do cliente, melhoria contínua e atitude de cooperação no trabalho) como os fatores definidos regionalmente. O terceiro bloco apresenta as metas negociadas, prazos e resultados. Registram-se as principais atividades, projetos e programas sob responsabilidade do empregado, dimensionando os seus prazos. A avaliação do alcance das metas é feita ao final do processo, com três alternativas: (a) superada, (b) alcançada ou (c) não alcançada. No quarto bloco são registradas as variáveis facilitadoras e restritivas, necessidades de desenvolvimento (PDI³²) e de ações que não sejam de DRH. Nas necessidades de desenvolvimento serão registrado os pontos possíveis de solução através de ação de DRH em conjunto gerente/empregado, levando em consideração os resultados esperados pelo órgão. Entre as ações que não sejam de DRH, citam-se as necessidades

³¹ RGD - Registro de Gerenciamento de Desempenho é o documento, cujo modelo é elaborado pelos órgãos, onde são registrados os compromissos recíprocos acordados e as informações necessárias ao desenvolvimento do empregado, ao acompanhamento e avaliação de seu desempenho ;seu preenchimento é feito pelo gerente, com a participação do empregado, que terá espaço para comentários e assinatura.

³² PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

de alocação de recursos humanos, materiais e financeiros indispensáveis ao atendimento dos resultados. No final do bloco constam os comentários do gerente quanto aos conhecimentos, habilidades e potencial do empregado.

O acompanhamento é operacionalizado através de reuniões periódicas, no máximo a cada 3 meses, entre gerente e empregado, para analisar o andamento dos trabalhos e os resultados parciais ou finais obtidos. Analisam-se e registram-se todas as informações sobre as variáveis restritivas e facilitadoras que porventura tenham influenciado, até aquele momento, o processo, além dos resultados obtidos com ações de capacitação do empregado.

A avaliação é realizada em conjunto gerente-empregado, sendo o fechamento do processo. Avalia-se o desempenho do empregado com foco nos resultados alcançados. No formulário RGD são registrados os comentários do gerente e do empregado. O grau obtido é assinalado entre 5 opções conforme o resultado de desempenho em relação ao que foi acordado: (1) muito abaixo; (2) abaixo; (3) igual; (4) acima e (5) muito acima. O formulário é assinado tanto pelo gerente como pelo empregado nas fases de planejamento e avaliação.

4.2.6 Responsável pelo GDP

O GDP considera nos processos de avaliação as percepções Gerente/Empregado, Empregado/Gerente, Equipe/Empregado e Cliente/Equipe. As direções e sentidos do processo podem evoluir ao longo do tempo, adaptando-se à cultura de cada órgão. Por exemplo, do gerente em relação a cada membro da equipe e auto-avaliação no primeiro ano; da equipe em relação ao gerente a partir do segundo ano e do cliente em relação à equipe a partir do terceiro ano.

Nesse modelo todos os empregados são avaliados, inclusive as chefias e supervisores, pelo superior imediato e pelos integrantes da equipe, que avaliam o seu

desempenho social. A avaliação do indivíduo passa a ser "respaldada nas informações sobre seu trabalho, prestadas por outros que guardem uma relação de clientela e pelas de seus próprios pares" e assim, continua Choueri (1991, p.90), as avaliações "teriam maiores chances de serem bem aceitas e de contribuir para um aperfeiçoamento do sistema produtivo".

A auto-avaliação é estimulada durante todo o processo visando o autodesenvolvimento, pois só o indivíduo pode conhecer realmente a sua experiência e esta só pode ser julgada a partir de critérios internos do organismo (Rogers, 1975, p. 248-9):

" 1. Há, dentro da pessoa humana, base orgânica para um processo organizado de avaliação (capacidade do organismo de reorganizar-se constante e progressivamente a partir do *feedback* recebido).

" 2. Esse processo de avaliação, no ser humano, é eficaz na realização do auto-engrandecimento, na medida em que o indivíduo se abre à experiência que está ocorrendo dentro de si.

" 3. Nas pessoas que estão se movendo para uma maior abertura às suas experiências, há uma semelhança organísmica nas direções dos valores.

" 4. Essa semelhança nas direções dos valores realça o desenvolvimento do próprio indivíduo, o dos outros, dentro de sua comunidade, e contribui para a sobrevivência e evolução de espécie."

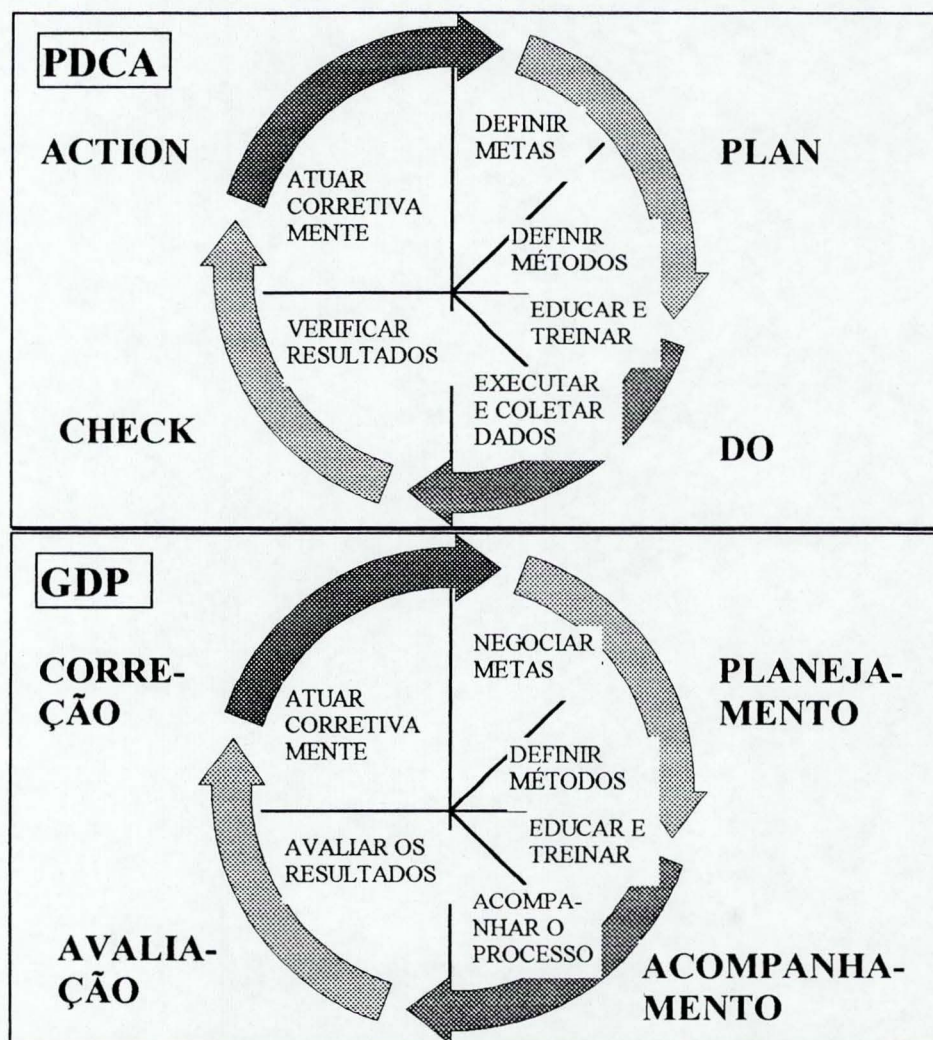
4.2.7 GDP e a Qualidade Total: a crítica

A estrutura do programa GDP está totalmente de acordo com a filosofia da Qualidade Total, na opinião dos entrevistados da área de Recursos Humanos e da área da Qualidade.

A Figura 2 ilustra esta situação correlacionando o ciclo PDCA e o GDP. A primeira etapa do GDP corresponde ao planejamento: momento de definição de metas e dos recursos necessários ao alcance dessas metas. A seguir vem o momento

de treinamento na tarefas necessárias para o alcance das metas negociadas. O acompanhamento permite verificar o rumo para uma adequação que se faça necessária. No final do ciclo, a reunião de todos os elementos do gerenciamento de desempenho dos membros do grupo permite uma visão de conjunto que vai subsidiar uma nova etapa de planejamento do setor como um todo.

Figura 2 - Ciclo PDCA e GDP



FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos resultados da pesquisa de campo.

Na cartilha de divulgação do programa para os empregados, o Serec ressalta que os dois sistemas são complementares:

“Ambos são poderosos instrumentos de ação, voltados, entre outros objetivos, para a melhora contínua dos processos de trabalho e a satisfação do cliente.”

Todavia a mesma cartilha reconhece que o GDP adota como critério a formalização da avaliação de maneira individual, apesar de não perder de vista a negociação de metas com as equipes, princípio básico de atuação da GQT. A analogia com o time de futebol feita por Moreira (Petrobrás/Susema, maio/94) ilustra bem essa situação:

“O instrumento de avaliação afere os resultados da equipe e de cada um dos seus componentes. Esses resultados da equipe são partilhados igualmente por todos os seus componentes. As promoções diferenciam os de melhor desempenho individual.

“A melhoria do desempenho individual ocorre através de aconselhamento no mesmo sistema e através de mudança de sistema. O reconhecimento é função do desempenho individual, independente da causa ser o sistema ou o indivíduo. A meta é estabelecida para a equipe e para cada um de seus componentes.

“O processo é difícil de gerenciar e requer gerentes competentes. Traz insatisfações individuais (medo) esporádicas e localizadas quando bem gerenciado ou insatisfações individuais freqüentes e generalizadas quando mal gerenciado.

“Todo este processo vem tendo êxito em qualquer esporte coletivo, desde que bem gerenciado, e vem mostrando que com ele é possível conseguir a mobilização de toda a equipe em prol do resultado coletivo: vencer sempre. Os problemas existentes são inerentes a qualquer processo que envolve pessoas e precisam ser administrados visando minimizá-los, ou seja, não se deve alterar o processo por causa deles.”

De acordo com as entrevistas realizadas com os representantes sindicais, o GDP precisa ser aperfeiçoado:

“A proposta do GDP nunca nos convenceu de que seria superior ao SMI por vários motivos. Um dos pontos que nos chama a atenção é o fato de haver uma ligação entre a disponibilidade de recursos do setor e as promoções e aumentos por mérito...”

Essa vinculação do GDP com o sistema de recompensas estimula o individualismo, negando a relevância da equipe, especialmente quando há uma parcela

do orçamento de pessoal a ser aplicada em aumentos por mérito que consideram uma classificação dos empregados quanto ao desempenho. Como ilustra o depoimento de uma empregada entrevistada:

“Os graus do GDP continuam servindo para escolher quem vai ser promovido ou não. A gente se sente em uma competição... Tem que ser melhor que o outro. Isso não combina com o discurso da qualidade, da participação, do trabalho em equipe. Se não fosse essa história de grau...”

Outra crítica apontada pelos empregados é que o programa GDP não valoriza a bagagem e esforços anteriores do empregado. Nas palavras do entrevistado:

“O programa coloca todos os funcionários num mesmo plano, partindo de um mesmo ponto zero. Não leva em consideração a experiência adquirida graças a esforços pessoais, nem contempla o tempo de serviço, pressupondo todos num mesmo nível... Logicamente, essa falha trará desânimo aos empregados nessa situação, principalmente àqueles com muitos anos de empresa, que ainda não receberam qualquer compensação pelo passado, visto que a empresa também não valoriza esse esforço.”

No depoimento de um supervisor, a crítica é mais quanto à implantação do GDP, não discutindo seu conteúdo:

“Em primeiro lugar, o GDP pretende negociar metas, etc. Ele próprio não foi negociado com a contraparte, isto é, o gerenciado. Em segundo lugar, seu acerto está baseado numa boa relação de confiança entre gerente e gerenciado. Esta relação não é boa na empresa. Se não forem trabalhados estes dois pontos, a implantação do GDP será uma queda-de-braço. Coisa prejudicial à Petrobrás.”

Na visão dos trabalhadores, o GDP é o *toyotismo*³³ (GQT) aplicado ao gerenciamento de recursos humanos. A fase 1, de planejamento, participativa pela negociação de metas e desempenho desejado entre gerente e subordinado, corresponde ao gerenciamento dos processos; o acompanhamento, fase 2, ou verificação do desempenho ao longo do trabalho, corresponde à observação dos itens de controle dos processos; a avaliação, fase 3, será a fase final do GDP, quando os gerentes verificam se o

³³ *Toyotismo* - sistema de produção, relações interempresariais e de trabalho desenvolvido pela Toyota, montadora automobilística japonesa, considerado novo paradigma da 3ª Revolução Industrial.

empregado está correspondendo às expectativas da Companhia ou será considerado uma não-conformidade.

Os empregados não percebem a diferença entre o GDP e o sistema antigo de avaliação, conforme esse depoimento de um grupo de empregados:

“Com o falso pretexto de melhorar continuamente os resultados da Companhia, o GDP não passa de um agravamento do já perverso sistema de avaliação de desempenho... Na prática é o retorno da curva forçada, disfarçada em critérios de orçamento para promoções... O objetivo verdadeiro do GDP é estabelecer a prática do favoritismo, estimulando a competição, e facilitar a demissão sistemática para reduzir custos.”

4.3 Implementação do GDP

Esta seção tem como objetivo analisar a consistência entre o enfoque teórico e a operacionalização do programa GDP. A implementação do programa em âmbito corporativo envolve diversos órgãos operacionais distribuídos por todo o País. Conforme foi visto no capítulo 3 (metodologia), as unidades de análise mais apropriadas são os próprios programas regionais. Neste caso, é mais importante conhecer as variações nos processos de implantação nos diferentes órgãos do que as diferenças nas experiências individuais.

O processo de implantação do GDP segue o padrão de difusão de inovações³⁴. A Tabela 1 resume a posição dos órgãos da Petrobrás conforme o estágio na curva “S” de aprendizado:

Tabela 1 - Estágios de implantação do GDP na Petrobrás

Estágio	Descrição	Órgãos da Petrobrás	Freq. relativa
I	Iniciando o processo	21	33%
II	Em implantação	22	35%
III	Implantado	20	32%
Total		63	100%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

³⁴ *Difusão de inovações*: de acordo com Rogers (1983, p.1-37), difusão é o processo pelo qual uma *inovação* é comunicada através de certos *canais*, ao longo do *tempo*, entre os membros de um *sistema social*.

Inovação é uma idéia, prática ou objeto percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção. Geralmente tratam-se de inovações tecnológicas.

Comunicação é o processo no qual os participantes criam e trocam informação uns com os outros a fim de atingir mútuo entendimento. A novidade da idéia no conteúdo da mensagem de difusão de inovação carrega incerteza.

Tempo está envolvido na difusão em: processo de decisão de inovação; grau de inovação e taxa de adoção da inovação.

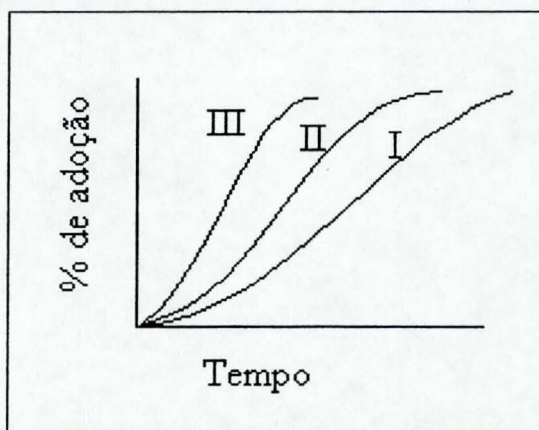
Canal de comunicação é o meio pelo qual as mensagens vão de um indivíduo para outro. Há 2 tipos:

- De massa: para dar conhecimento sobre a inovação.
- Interpessoal: para formar e mudar atitudes.

Sistema social é o conjunto de unidades interrelacionadas que estão engajadas na solução conjunta de um problema para atingir um objetivo comum.

Esses resultados permitem sugerir a hipótese de que alguns órgãos demoram mais a adotar o GDP como inovação (órgãos do tipo I ilustrado na Figura 3) e outros adotam o programa mais rapidamente (tipo III). Esta hipótese poderia ser testada através de um estudo longitudinal que revelasse a taxa de adoção do GDP ao longo do tempo.

Figura 3 - Curvas "S" de aprendizado



Fonte: Adaptado a partir do modelo de Rogers (1983, p.11)

No caso específico dessa pesquisa optou-se por escolher casos para estudo do tipo III (refinaria) e do tipo I (plataforma), para verificar como diferem no processo de adoção do GDP. Outra questão de interesse é identificar quais as características do programa que afetam a sua maior ou menor taxa de adoção.

4.3.1 Na Refinaria

A necessidade da implantação do GDP na Refinaria surge da pesquisa de relações de trabalho que foi feita em toda a Petrobrás em 1991, a nível nacional. Essa pesquisa evidencia uma insatisfação generalizada com o sistema então vigente de avaliação de desempenho, que era destinado exclusivamente ao aumento por mérito.

Entretanto a preocupação com a avaliação de desempenho na Refinaria antecede essa pesquisa de relações de trabalho. Já em 1989 um grupo de empregados da Refinaria elabora um trabalho que inspira o modelo do GDP visto no item 4.2.2 deste capítulo. A partir de então, os princípios da totalidade, construção social, transformação, desenvolvimento e participação fundamentam todo o processo de implantação do novo processo de avaliação na Refinaria. A construção do modelo tem ainda como fatores decisivos para o seu sucesso as diretrizes do planejamento estratégico³⁵ e a política de gerenciamento de desempenho³⁶ da Petrobrás.

Em fevereiro de 1992 é criada uma comissão multidisciplinar, representativa de todas as áreas da Refinaria e coordenada pela área de desenvolvimento de Recursos Humanos. A comissão de 8 membros inclui gerentes, supervisores, técnicos e

³⁵ Diretrizes do Planejamento Estratégico da Refinaria em 1989:

- Buscar a otimização do sistema de produção e abastecimento de derivados de petróleo, levando em conta os ganhos econômicos, a qualidade dos produtos, a continuidade do abastecimento da região de influência e a matriz energética nacional;
- Promover a absorção, criação e desenvolvimento de tecnologia, através de uma cultura voltada para a inovação;
- Aperfeiçoar a gestão participativa, envolvendo todos os níveis da organização;
- Propiciar aos empregados oportunidades para o seu desenvolvimento integral, possibilitando a plena expressão de sua capacitação humana e profissional;
- Pautar as ações por um elevado padrão ético e profissional, tendo como princípios o respeito ao homem e a proteção ao meio ambiente;
- Promover a integração aos valores sócio-culturais da comunidade e o comprometer-se com o desenvolvimento regional.

³⁶ Política de Gerenciamento de Desempenho da Petrobrás:

- O Gerenciamento de Desempenho de Pessoal é um processo participativo e permanente de melhoria de resultados, que implica em negociação, fixação e avaliação de compromissos recíprocos entre gerentes, equipes e empregados.
- O Gerente imediato é o responsável direto pela condução do processo de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal, valendo-se deste para desenvolver empregados e equipes, reconhecer e recompensar diferenciadamente os vários desempenhos, identificar potenciais, e melhorar a qualidade da ação gerencial.

empregados sem função gerencial. Uma consultoria externa também participa ativamente na comissão.

A comissão recebe um treinamento em fundamentos de avaliação de desempenho, técnicas de reunião e noções de comportamento de grupo. A seguir são feitas visitas a várias empresas como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Pirelli, Stihl e Samrig. Além de contar com as contribuições dessas empresas, a comissão ainda aproveita os relatos das experiências de diversos setores internos da Refinaria que também tenham algum trabalho nessa área.

O papel da comissão é de coordenar a discussão dentro da Refinaria a respeito dessas idéias, organizar as sugestões recebidas e formalizar a nova proposta. Posteriormente, a comissão acompanha e avalia todo o processo de implantação. Inicia então a fase de elaboração do modelo propriamente dito. São constituídos 8 grupos dentro da Refinaria, representativos de todas as áreas e de todos os níveis hierárquicos. Ao todo são 83 pessoas envolvidas, o que equivale a 10% da lotação da Refinaria neste momento.

Esse grupo se reúne para discutir as idéias relativas ao novo modelo de gerenciamento de desempenho em 5 etapas, trabalhando com os seguintes questionamentos: (1) por que avaliar?; (2) para que avaliar?; (3) quem avalia?; (4) quando avaliar? e (5) Com que avaliar? As respostas relativas à finalidade, responsabilidade, período e critérios de avaliação são discutidas amplamente com os grupos representativos dentro da Refinaria. A seleção das idéias atende aos seguintes critérios: (a) ética do processo de avaliação, assegurando o respeito pelo bem-estar de todos os que intervêm nele; (b) utilidade do processo para a Refinaria e para todos os envolvidos; (c) viabilidade de implantação considerando a cultura e a realidade atual da Refinaria e (d) precisão para assegurar que a avaliação revele dados tecnicamente exatos capazes de contribuir na determinação do seu valor.

Para validar o modelo, envolve-se um novo contingente de 133 pessoas de diversas áreas, correspondente a 15% da lotação da Refinaria. A elaboração da

proposta envolve ao todo 25% do pessoal da Refinaria, com a participação de empregados de diferentes divisões, setores e níveis hierárquicos. Os avaliadores (em número de 145) recebem treinamento em 1992 e 1993, quando então é implantado o novo modelo de avaliação na Refinaria. Esse modelo é muito semelhante ao que viria a ser o GDP mais tarde. A principal diferença é na periodicidade: quadrimestral na Refinaria e semestral no GDP.

Em julho de 1993 é feita uma auditoria das atividades de implantação do processo de avaliação na Refinaria. A metodologia adotada para a realização do trabalho compreende a aplicação de 245 questionários (30% da lotação) e 34 entrevistas a empregados da Refinaria. Na amostra são incluídos todos os avaliadores, de forma a atingir todas as funções gerenciais e supervisores. Os principais resultados da auditoria são os seguintes:

a) Em relação aos avaliadores:

O processo de avaliação incentiva o diálogo, a revisão e confirmação de metas. Através da avaliação é possível identificar problemas. Entretanto a maioria dos avaliadores não executa a etapa de acompanhamento do processo, não conhece o grau de satisfação dos clientes e não efetua o feedback com os empregados sobre o seu desempenho. Há muitas restrições quanto à execução do processo em função do tempo e dificuldade de definir claramente as atribuições, metas e compromissos de cada empregado. A negociação com os avaliados apresenta um grau de dificuldade.

b) Em relação aos avaliados:

A maioria dos empregados (78%) realiza a etapa de planejamento, mas não tem bem clara a sistemática do processo. Apenas 15% desses realiza a etapa de acompanhamento. Desconhecem o grau de satisfação dos clientes e não recebem feedback do avaliador sobre o seu desempenho ou opções de mudança no desenvolvimento do trabalho. A maioria entende que o processo que está sendo implantado é adequado e que a avaliação de desempenho é necessária (81%). Sentem a necessidade de serem adequadamente avaliados e gostariam de participar plenamente do processo.

Em janeiro de 1994 é feita nova avaliação da implantação do processo de gerenciamento de desempenho na Refinaria. A metodologia utilizada é aplicação de questionários a todos avaliadores (142) e a uma amostra de 100 empregados (30% da lotação). A conclusão é que a avaliação de desempenho implantada na Refinaria contribui para: (1) tornar claras as expectativas sobre o desempenho do avaliado; (2) melhorar a negociação entre avaliador e avaliado; (3) facilitar o reconhecimento sobre a contribuição do avaliado no alcance das metas do setor e (4) identificar as variáveis facilitadoras e restritivas que afetam o desempenho do avaliado. A maioria dos empregados considera a avaliação de desempenho um processo importante mas difícil. A metade dos respondentes opina que a avaliação contribui para a melhoria do desempenho individual e do ambiente de trabalho. Entretanto o processo de avaliação não tem ainda a credibilidade de todos e o modelo não é seguido em toda a Refinaria.

Em janeiro de 1995 é feita uma avaliação da implantação do modelo corporativo do GDP - Gerenciamento de Desempenho de Pessoal. A metodologia adotada inclui a aplicação de questionários a todos avaliadores e a 30% dos avaliados, realização de 31 entrevistas e análise de 155 registros (6.6%) relacionados ao processo (RGD). Os resultados abordam o processo de construção do modelo na Refinaria, os objetos de avaliação, a preparação dos empregados e a implantação do GDP na Refinaria.

De acordo com os dados apurados, a maioria dos avaliadores concorda que o processo de construção da avaliação de desempenho na Refinaria em 1992 auxilia a implantação do modelo do GDP. Entre os avaliados apenas a metade tem a mesma opinião que os avaliadores. Esta diferença de opiniões entre ambos pode ser decorrente das diferenças de papel em todo o processo: o avaliador, pela sua responsabilidade no mesmo, participa do processo decisório, recebe uma carga maior e constante de informações e esclarecimentos, participa de treinamento específico e operacionaliza o processo em sua área ou setor. A maior dispersão de opiniões dos avaliados pode ser compreendida considerando: (1) o grau de descrença identificado no início do processo com relação à avaliação; (2) as resistências geradas pela natureza das mudanças; (3) as diferenças na aceitação e operacionalização pelos próprios avaliadores; e (4) a falta de clareza para os avaliados da relação existente entre o modelo construído na Refinaria em 1992 e o GDP corporativo.

Os objetos de avaliação considerados são o alcance das metas, aplicação de conhecimentos, cumprimento de compromissos e as variáveis que afetam o desempenho. Tais elementos têm grande aceitação por todos avaliadores e pela maioria dos avaliados. Tal fato é muito relevante, uma vez que se trata de uma das grandes diferenças das práticas anteriores de avaliação: retira a ênfase em características da personalidade do avaliado, trazendo para o processo de trabalho a análise do desempenho e incluindo os aspectos das contingências do próprio avaliador, do setor e da empresa. Para o avaliado é um ganho e uma possibilidade de crescimento ter explicitado claramente o que será avaliado no seu desempenho.

Quanto à preparação dos empregados, a maioria dos avaliadores considera importante o treinamento que recebe para exercer esse papel. Entretanto a preparação dos avaliados não é satisfatória para 33% dos respondentes. Esses dados podem ser explicados em parte pelos seguintes fatores: (1) baixa frequência na maioria das palestras que são colocadas à disposição dos avaliados; e (2) dificuldades na co-

municação, uma vez que o próprio avaliador tem a tarefa de esclarecer seus avaliados.

A implantação do GDP atinge 40% dos empregados da Refinaria, considerando o número de avaliações finais completadas até novembro de 1994. Os principais fatores que explicam esses resultados são: (1) o modelo GDP é conhecido pela maioria dos avaliadores, mas apenas um terço dos avaliados opina que conhece o sistema; (2) apenas um terço dos avaliadores segue a metodologia do GDP, apresentando dificuldade na aprendizagem dos novos conceitos e na mudança quanto ao exercício da autoridade; (3) a comunicação foi eficaz para metade dos empregados; (4) poucos avaliadores registram indicadores para avaliar metas e seus compromissos; (5) a etapa de acompanhamento é realizada apenas por 20% dos avaliadores.

4.3.2 Na Plataforma

Em contraste à Refinaria, a implantação do GDP na Plataforma não é antecedida por uma discussão que envolva a participação dos empregados. Existem apenas iniciativas isoladas para reconhecimento dos empregados por parte dos órgãos regionais. Isso é evidenciado tanto pela pesquisa efetuada na Plataforma em 1991 como pelos relatórios de auto-avaliação para o PNQ de 1993.

De acordo com pesquisa sobre relações de trabalho na Plataforma realizada em 1991, a avaliação de desempenho não envolve a participação dos empregados. Geralmente é uma ação unilateral do chefe. Os empregados em turno são os que menos participam desse processo. Em contrapartida, são os com mais de 5 anos de tempo de embarque e em sobreaviso os que mais participam da avaliação. Embora não possa ser extrapolado para o restante da população, nota-se na amostra que os empregados inadaptados ou regularmente adaptados tendem a apresentar elevado grau de não participação na avaliação anual.

O descontentamento com o modelo de avaliação é mais freqüente dentre os empregados que se sentem menos reconhecidos pela chefia e não participam no processo avaliativo. O descontentamento e a competição no grupo de trabalho decorrente da avaliação tem relação de dependência com sintomas de *stress* como dor no peito e ansiedade. A maioria dos empregados opina que a avaliação tem um efeito negativo, não premia os competentes e não incentiva o aperfeiçoamento profissional. Aqueles que acreditam no efeito positivo da avaliação são os que se sentem reconhecidos pelo seu trabalho e tendem a se inserir no grupo em sobreaviso.

Em geral, os empregados da Plataforma se sentem pouco reconhecidos pelo trabalho que realizam ou ainda pouco prestigiados pelos supervisores e chefia. Os empregados que se sentem menos reconhecidos e prestigiados são os de turno. Em menor grau, os empregados em sobreaviso também não percebem este tipo de retorno do chefe face ao trabalho executado. Existe uma dificuldade quanto à expressão do reco-

nhecimento pelo trabalho e valorização do empregado, não havendo *feedback* necessário de modo a garantir a qualidade do desempenho nas diversas etapas do trabalho. Conseqüentemente, torna-se difícil para o subordinado ter um balizamento ou avaliação clara dos aspectos positivos e negativos de seu desempenho. A perspectiva de retorno por parte da chefia ainda é julgada insuficiente pelos empregados.

A percepção do reconhecimento que é experimentado pela metade da amostra pesquisada está diretamente relacionada com a possibilidade de influir ou opinar em assuntos relativos ao processo de trabalho. Há o desejo marcante de participação e envolvimento nas decisões afetas ao trabalho, redundando na valorização do empregado, no sentido de que o seu saber profissional e a sua pessoa estão sendo levados em conta, constituindo-se num fator motivacional. A participação é entendida como sinal de prestígio e reconhecimento que se dá quando o chefe abre espaço para a colaboração nas decisões.

De acordo com os relatórios de auto-avaliação pelos critérios do PNQ realizada em 1994, a avaliação de desempenho na Plataforma apresenta as seguintes áreas para melhoria: (1) não está sistematizada de forma que o avaliado possa contribuir para o aprimoramento do processo; (2) as práticas de reconhecimento do desempenho de funcionários restringem-se basicamente à promoção e ao aumento por mérito; (3) não são apresentados indicadores de desempenho quanto à satisfação do processo de avaliação nem quanto ao número e tipo de contribuições apresentadas por tipo e categoria de funcionários; (4) não são apresentados indicadores-chave de melhorias nos resultados obtidos quanto à qualidade e desempenho operacional em função das práticas de avaliação de desempenho e reconhecimento dos funcionários; (5) não há indicadores de eficácia da recompensa e reconhecimento; (6) os enfoques de desempenho, promoção e recompensa não apóiam as metas para a qualidade.

As entrevistas realizadas com os gerentes e empregados indicam que o processo de implantação não foi iniciado. As etapas de negociação de metas, acompa-

nhamento e avaliação não estão ainda implantadas, em função da recente reestruturação organizacional.

A reestruturação reuniu as áreas de exploração (geologia), perfuração e produção de petróleo em um único segmento de negócio (*upstream*). Cada uma dessas áreas tinha um modelo específico para avaliação de desempenho em estágios diferenciados de implantação. A geologia estava com o GDP implantado em todos os órgãos operacionais. A área de reservatórios da produção tinha um mecanismo de avaliação por equipe. A perfuração havia criado em janeiro de 1995 um comitê de gestão que estabeleceu o que seria a política de negociação de metas, mas não chegou a implementar devido a reestruturação.

A Plataforma ainda não definiu se vai adotar a sistemática do GDP ou não. Apesar do GDP ser um projeto estratégico corporativo da Petrobrás, ele não permeou até a Plataforma, principalmente em função da reestruturação ocorrida no segmento *upstream* e da pouca participação dos empregados da Plataforma na concepção do GDP. Aqui a avaliação de desempenho é vista como uma decorrência do desdobramento de metas. A gerência define o que espera em termos de desempenho para cada área operacional. Cada órgão verifica o que pode contribuir para aquela meta definida em termos abrangentes. O processo de desdobramento continua até as atribuições de cada empregado (o que se espera dele nessa meta).

Para a Plataforma, a avaliação de desempenho é necessária para efeito de acompanhamento do histórico do empregado. A documentação da avaliação é importante quando o empregado é transferido, por exemplo. Entretanto, a função mais importante da avaliação é a diagnóstica: identificar as carências da pessoa para desempenhar adequadamente o seu trabalho. A partir desse diagnóstico, pode-se investir em treinamento. A avaliação não deve classificar o empregado em categorias de desempenho do tipo “superior” ou “inferior” ou em escalas numéricas de graus (de 1 a 5). Essa classificação estigmatiza a pessoa. Além disso os critérios na atribuição desses graus de desempenho não é uniforme, em função do maior ou menor rigor do avaliador ou do órgão em que o empregado trabalha.

Segundo um gerente entrevistado:

“Se o cara trabalha numa fábrica em que ele só fica lá dentro, então você tem um critério único. O problema é se eu (no órgão ...), na época lá, avalio o cara... posso até ser rigoroso na classificação do cara, visando esse diagnóstico. (...) Depois eu transfiro esse cara, por uma necessidade da empresa, para uma refinaria. E ele pega essa mesma classificação com outros critérios, com outra visão. O cara quando chega lá pode ser estigmatizado, o cara não presta. Então eu não quero esse cara aqui. Então esse problema vem também da diversidade de cultura de nossa empresa.”

Nesse depoimento fica bem caracterizada a resistência à implantação dos graus de desempenho, que tornam o GDP muito semelhante ao sistema anterior de avaliação de desempenho SMI.

4.3.3 Comparação

As características principais que colaboram para que a taxa de adoção do GDP na Refinaria seja maior do que na Plataforma estão resumidas no Quadro 1. Os atributos do GDP que são percebidos como fatores que influem na sua difusão como uma inovação são: (1) vantagem relativa³⁷; (2) compatibilidade³⁸; (3) complexidade³⁹; (4) experiência⁴⁰; e (5) transparência⁴¹.

Na visão da Refinaria, o GDP apresenta vantagens significativas em relação ao sistema de avaliação anterior da Petrobrás, reduzindo o grau de incerteza existente neste processo. A principal vantagem para os avaliadores está na abertura de um canal de comunicação e a possibilidade de diálogo, de negociação no estabelecimento de metas com o avaliado, sistematizando o processo de avaliação. Os avaliados apontam como vantagens o retorno sobre o seu desempenho, a clareza do processo de

³⁷ *Vantagem relativa* é o grau em que uma inovação é percebida como sendo melhor que a idéia vigente anteriormente.

³⁸ *Compatibilidade* se refere a coerência da inovação com os valores existentes, com as experiências anteriores e com as necessidades dos clientes potenciais.

³⁹ *Complexidade* é o grau de dificuldade relativa para compreender e aplicar uma inovação.

⁴⁰ *Experiência* se refere à possibilidade de testar a inovação em menor escala.

⁴¹ *Transparência* é grau com que os resultados de uma inovação são visíveis aos outros.

avaliação e a possibilidade de influir no trabalho. A Plataforma, ao contrário, associa os graus de desempenho do GDP ao antigo sistema “SMI”, não vendo vantagens relativas.

O GDP apresenta elevada compatibilidade com o modelo desenvolvido internamente na Refinaria em 1992. A metodologia prevista pelo GDP já era aplicada anteriormente. A partir do planejamento estratégico da Companhia e da Refinaria derivavam os planos de trabalho das divisões e equipes, chegando a negociação de metas individuais. Na Plataforma o GDP revela inconsistência com as crenças e valores então vigentes, onde há pouca participação e reconhecimento dos empregados.

Os conceitos do GDP não trazem maior complexidade aos empregados da Refinaria, uma vez que 25% da lotação havia participado na elaboração de um modelo muito semelhante anteriormente. Para a Plataforma, é necessário “traduzir” o modelo para a linguagem dos seus empregados, onde avaliadores e avaliados precisam aprender a dialogar. A relação vertical chefe-subordinado precisa evoluir para uma relação horizontal facilitador-colaborador.

A experiência da Refinaria com a construção de um modelo de gerenciamento de desempenho facilita a implantação do GDP. Os avaliadores já haviam recebido treinamento no modelo e esclarecido em parte os seus avaliados. A incerteza gerada com a reestruturação da Plataforma dificulta a aprendizagem de novos conceitos ainda não testados.

A transparência dos processos de negociação de metas do GDP na Refinaria é evidenciada por resultados como a melhoria do desempenho individual dos empregados e a construção de um ambiente melhor de trabalho. Na Plataforma os empregados não tem acesso fácil aos resultados das experiências bem sucedidas em outros locais.

Além dessas características relacionadas à percepção da pessoas quanto ao GDP, também podem ser considerados outros fatores que afetam a sua taxa de difusão: (a) tomada de decisões; (b) processos de comunicação; (c) organização e

(d) facilitador. A decisão em adotar o GDP na Refinaria envolve apenas um superintendente, enquanto que na Plataforma existiam três áreas bem distintas antes da reestruturação, com processos diferenciados de avaliação de desempenho. O canal de comunicação interpessoal (reuniões) escolhido pela Refinaria se revela mais eficiente para persuadir os empregados a adotar o GDP; os meios de comunicação de massa (palestras, cartilhas, vídeos) utilizados para difundir o GDP são adequados apenas para a etapa inicial de informar sobre o programa, não se adequando à etapa de persuasão. O processo participativo na Refinaria forma redes interpessoais na organização que facilitam a difusão do GDP, ao passo que a estrutura hierárquica e funcional da Plataforma não o favorece. Finalmente, cabe destacar que a Refinaria conta com a efetiva atuação de um facilitador no processo de implantação do GDP.

Quadro 1 - Implantação do GDP na Refinaria e a Plataforma

Característica	Refinaria	Plataforma
Segmento	Downstream	Upstream
Local de trabalho	Em terra	Em terra e no mar
Número de empregados	706	100
Estágio do GDP	Implantado	Não iniciou
Participação na concepção	Elevada	Pouca
Categoria de difusão	Tipo III	Tipo I
Vantagem relativa do GDP em relação ao sistema de avaliação anterior	Percebe o GDP como uma avaliação diagnóstica, formativa e classificatória.	Os graus de desempenho de 1 a 5 equivalem aos conceitos "S", "M", "I"
Compatibilidade	GDP é compatível com o modelo de avaliação construído internamente	Pouco consistente com os valores e crenças do sistema anterior
Complexidade	Conceitos já eram conhecidos pelos empregados	Elevada, pouca interação gerente/empregado
Experiência	Positiva com o modelo anterior.	Desestimulada pela reestruturação
Transparência	Resultados positivos nas relações avaliador/avaliado	Dificultada pela comunicação
Tomada de decisões	Facilitada	Envolvendo diversas áreas
Canal de comunicação	Interpessoal (reuniões)	Massa (palestra, cartilha, vídeo)
Organização	Redes interpessoais	Hierárquica e funcional
Facilitador	Ativo	Inexistente

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

4.4 Obstáculos e Facilitadores

Nas entrevistas e nos documentos pesquisados se destacam os seguintes obstáculos à implantação do GDP:

a) Processos não sistematizados para definir metas.

A negociação de metas implica estabelecer indicadores de processos. Cada processo deve passar pelas seguintes fases, de acordo com a Gestão pela Qualidade Total (GQT):

- (1) Conhecer o processo: analisar toda a seqüência do processo, implantando indicadores que permitam o domínio sobre o mesmo;
- (2) Padronizar o processo: padronizar todas as tarefas que compõem o processo ou apenas aquelas que se apresentem como causas fundamentais de problemas (resultado da aplicação do MASP);
- (3) Analisar o processo: verificar o comportamento dos indicadores “rodando” o PDCA de forma persistente e sistemática para que seja possível controlar o processo dentro da visão da GQT.

Somente será possível estabelecer metas quando o processo estiver controlado. Na GQT toda a administração está voltada para o conhecimento e controle dos processos e não ao estabelecimento de metas desguarnecidas de qualquer plano para o alcance dessas. De acordo com o depoimento de um gerente:

“Muito poucos processos estão neste estágio, a grande maioria não sofreu nem uma análise da sua seqüência ou no mínimo a priorização dos que são críticos para os resultados do negócio. É em cima desta situação que se está aplicando o GDP e se está estabelecendo metas. Será que o que estamos fazendo é GQT ou a famigerada APO (Administração por Objetivos) tão execrada pelos papas da qualidade?”

b) Falta de abertura de um canal com o Sindicato.

No início do desenvolvimento do GDP, o Sindicato não foi envolvido por questões estratégicas. O plano era envolver o Sindicato mais tarde:

“Todo mundo admite, inclusive o próprio Serec, que deixaram mais p’rá frente o cara envolver o Sindicato, p’rá mostrar (o GDP), e houve duas oportunidades - me contaram isso - que tinham marcado com o Sindicato às 08:00 h. Eles não vêm e aí - às 10:00 h - “Olha, infelizmente a gente não vai poder ir por isso, por isso, por isso” e o fato é que eles não se envolveram.”

Essa resistência do Sindicato criou um impasse, porque o GDP não se criava enquanto o Sindicato não fosse envolvido. De acordo com o pessoal que concebeu o programa, o Sindicato não concorda com o GDP por uma questão de filosofia mesmo:

“...porque na visão deles a Companhia ‘tá preenchendo um espaço que caberia a eles. Na visão da Companhia não caberia ao Sindicato o que é relação Gerente-Gerenciado. Teoricamente esvazia a relação com o Sindicato. Pode até melhorar, mas a visão que o Sindicato tem é que esvazia.”

Na entrevista com os sindicalistas, o diretor do Sindicato alegou que o GDP é uma ferramenta gerencial. Só que essa ferramenta nas mãos de alguns gerentes pode ser bem ou mal utilizada. Neste aspecto, a Gerência do GDP concorda:

“Outra coisa que a gente descobriu: a gente tem plena consciência hoje - nós já discutimos sobre isso - não existe sistema que dê salvaguarda p’rá festa e queira resolver tudo, porque você tem o fator humano incluído aí e acabou.”

c) Associação do GDP à curva forçada

A atribuição de graus de desempenho de 1 a 5 não tem o objetivo de implantar a curva forçada. Esse procedimento é contrário à filosofia do GDP. O que

ocorria no sistema SMI era que mais de 90% dos empregados recebiam conceito “S”. Desta forma, a maioria do empregados recebia aumento por mérito.

Em nenhum momento o GDP fixa percentuais de empregados que podem receber determinado grau. Agora é natural em qualquer grupo existir pessoas excelentes, pessoas normais e pessoas que estão precisando melhorar. Uma das diretrizes na confecção do GDP era enfatizar a questão do desenvolvimento planejado dos empregados e diminuir a questão das regulamentações das conseqüências em termos de progressão salarial.

Mas essa questão do desenvolvimento não ficou devidamente clara no momento em que se materializou o GDP em normas e procedimentos. Daí serem necessárias auditorias de RH para que a filosofia do sistema não seja desvirtuada no processo de implantação nos órgãos regionais.

d) Falha na difusão do programa.

O programa GDP foi amplamente divulgado na Petrobrás através de palestras, cartilhas, vídeo, notícias no jornais internos e no videotexto. Entretanto esses canais de comunicação são adequados apenas para a fase inicial de divulgação do modelo (fase de conhecimento).

A difusão de uma inovação como o GDP envolve tipicamente 5 etapas: (1) conhecimento⁴²; (2) persuasão⁴³; (3) decisão⁴⁴; (4) implementação⁴⁵; e (5) validação⁴⁶. Na fase do conhecimento a pessoa quer saber o que é o GDP, como e

⁴² *Conhecimento* ocorre quando um indivíduo (grupo, setor ou órgão) toma ciência de que uma inovação existe e começa a compreender como ela funciona.

⁴³ *Persuasão* ocorre quando o indivíduo (grupo, setor ou órgão) forma uma atitude favorável ou não ao programa.

⁴⁴ *Decisão* ocorre quando o indivíduo (grupo, setor ou órgão) participa de atividades que levam a escolher entre adotar ou não uma inovação.

⁴⁵ *Implementação* ocorre quando a pessoa (grupo, setor ou órgão) coloca essa inovação em uso.

⁴⁶ *Validação* ocorre quando o indivíduo (grupo, setor ou órgão) busca reforçar uma decisão tomada relativa a uma inovação.

porque ele funciona. Nesta fase a mídia adotada pelo GDP foi acertada. Entretanto, na fase de persuasão a pessoa quer saber as vantagens e desvantagens do programa na sua situação particular. Neste caso, as redes interpessoais são os meios mais adequados para avaliar o programa, conforme ilustra o depoimento de um entrevistado:

“Agora em termos de análise de trajetória o que fica claro é que nós falhamos na fase de implantação. Em termos de concepção nós evoluímos, mas na hora de implantar nós não conseguimos o devido engajamento dos demais segmentos de Recursos Humanos (dos órgãos regionais) e ficou o Serec sozinho tentando implantar...”

e) Falta de patrocínio dos gerentes

A administração do GDP exige um tempo de dedicação do gerente e o seu comprometimento com o programa. Na entrevista, o gerente comentou:

“Não conseguimos o comprometimento dos gerentes - do próprio, aquele mesmo gerente que cobrava de nós a (necessidade) de mudar (a avaliação). Na hora “h” ele não comprou a idéia - o Serec não me treinou, teria que me treinar para eu implantar isso ou então - ah, se eu for fazer o GDP não tenho tempo para gerenciar.”

f) Letargia para iniciar o processo.

O GDP envolve um processo de mudança, que enfrenta barreiras lógicas, psicológicas e sociológicas. Surge a resistência lógico-racional do tempo e do esforço necessários para ajustamento à mudança, incluindo novas obrigações do cargo que precisam ser aprendidas. Ainda que a mudança possa ser favorável para os empregados a longo prazo, esses custos a curto prazo têm de ser pagos primeiro.

A resistência psicológica se refere às atitudes e sentimentos dos empregados individualmente em relação à mudança. Eles temem o desconhecido, des-

confiam da liderança da administração ou julgam que sua segurança está ameaçada. Ainda que a administração possa crer que não há justificativa para estes sentimentos, eles são reais e têm de ser reconhecidos.

A resistência sociológica diz mais respeito a interesses e valores grupais. Existem coalizões políticas, valores opostos dos sindicatos trabalhistas e até valores comunitários diferentes. Em nível de pequeno grupo, há amigos de trabalho que podem ser perturbados pela mudança. Os valores sociais são forças poderosas no ambiente e, por isso, precisam ser cuidadosamente considerados.

g) Falta de confiança nos gerentes

O processo de negociação de metas do GDP torna imprescindível que os gerentes tenham credibilidade junto aos empregados. Nas entrevistas analisadas, os empregados revelam que há falta de confiança nos gerentes, como ilustra este trecho:

“Não dá p’ra confiar nos chefes que estão aí. Eles são bons técnicos, mas não sabem gerenciar. Não sei se é falta de treinamento, ou o que é... O fato é que os chefes não correm riscos, com medo de perder a função.”

h) Paternalismo na cultura Petrobrás

O GDP tem como um dos seus objetivos permitir a diferenciação do desempenho do empregado. A cultura da Petrobrás, entretanto, é igualitária, nada acontecendo em relação ao mau desempenho. Há garantia e segurança no emprego e falta de estímulos para os melhores profissionais.

i) Competição interna indesejada

O GDP corre o risco de levar a um clima de competição interna, que é incompatível com os princípios da gestão pela qualidade total, que estimulam a participação e o trabalho em equipe.

Entre os aspectos facilitadores à implantação do GDP destacam-se:

- a) Missão da Petrobrás de “**assegurar o abastecimento do mercado nacional de óleo, gás natural e derivados**”, onde está implícita a importância de processos de gestão e de um quadro de pessoal que propiciem o atendimento aos padrões de desempenho estabelecidos: “**de forma rentável e aos menores custos para a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento do País**”;
- b) Plano estratégico da Petrobrás onde se pode verificar o foco na atuação da função RH através do objetivo permanente de “**formar, desenvolver e valorizar seus empregados e integrá-los ao Sistema Petrobrás**”, reforçando a necessidade de processos de gestão que contribuam para a adequada constituição de um quadro de pessoal e também propiciem à integração dos empregados com os valores e objetivos da Companhia;
- c) Opção estratégica de “**integração, competitividade e excelência empresarial**” a qual acentua a busca de desempenho empresarial compatível com o cumprimento da missão e dos objetivos permanentes e com a gestão das atividades da Companhia; e os objetivos decenais a ela associados dão foco à atuação da função RH, oferecendo os referenciais básicos para as ações e projetos de trabalho prioritários da área;
- d) Missão da ARH, decorrente da missão da Petrobrás e dos objetivos permanentes, a qual reforça a valorização do potencial dos empregados, de modo a propiciar a motivação e o comprometimento das pessoas com o alcance das metas e resultados da Companhia;
- e) Política de Recursos Humanos que explicita a filosofia para o alcance dos objetivos empresariais que são o desenvolvimento integral das pessoas e o

aproveitamento do potencial humano, traduzidos em comprometimento, motivação, inovação e melhoria contínua dos resultados;

- f) Visão de gerentes como responsáveis pela gestão de RH, com os parâmetros de atuação definidos de modo a “**garantir a todos as oportunidades de participação e crescimento, condicionando o reconhecimento e o progresso ao desempenho funcional**”;
- g) Desenvolvimento de gerentes e equipes, com ênfase no processo de aprendizagem permanente;
- h) Orientação para resultados;
- i) Progressão funcional e recompensas vinculadas ao potencial e ao desempenho individual;
- j) Estrutura de cargos e de remuneração orientada para o mais adequado aproveitamento e recompensa da força de trabalho;
- k) Integração dos projetos estratégicos funcionais da ARH com o GDP:
 - **Desenvolvimento Gerencial (DG)**: define critérios de ingressos e saídas, de avaliação, desenvolvimento e crescimento de gerentes. Com esses elementos o GDP realimenta o DG com informações sobre desempenho para carreira, sucessão e rodízio; identifica potencial e necessidades de desenvolvimento;
 - **Sistema de Mobilidade e Remuneração (SMR)**: define atribuições marcantes, conexas e potenciais que servirão de base para a negociação de metas; define critérios de remuneração e mobilidade de empregados e enfatiza a capacitação e certificação como uma das características fundamentais dos cargos. Com esses elementos, o GDP realimenta o SMR com subsídios sobre desempenho que facilitam o gerenciamento da mobilidade e da remuneração a partir de resultados;

- **Administração da Força de Trabalho (AFT):** fornece instrumentos de previsão e controle orçamentária da força de trabalho e permite a visualização dos recursos humanos e orçamentários disponíveis. Com esses elementos, o GDP realimenta o AFT, possibilitando o planejamento de entradas e saídas de pessoal e orçamentação, com base em resultados;
 - **Plano de Desenvolvimento de Profissionais (PDP):** fornece instrumentos e orientações para planejar o desenvolvimento de empregados. Com esses elementos, o GDP realimenta o PDP com a identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento e com o plano de desenvolvimento individual (PDI).;
 - **Capacitação de ARH:** capacitação do pessoal da ARH, visando preparar a área de RH para atuar em consultoria interna, assessorando gerentes quanto a efetiva gestão de RH;
 - **Melhoria da Ambiência Organizacional (CLIMA):** monitoração das relações de trabalho, identificando aspectos positivos e impeditivos de um clima favorável às relações produtivas para assessorar os órgãos nos processos de melhoria dessas relações.
- l) Processo de implantação da GQT;
- m) Transparência e objetividade do processo GDP, possibilitando planejar e ter horizontes;
- n) Maior interação da gerência com a equipe, com ambos reconhecendo a necessidade de acompanhamento do desempenho;

5. CONCLUSÃO

Neste capítulo final apresentam-se sugestões relativas à concepção e ao processo de implantação do novo sistema de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP) na Petrobrás.

5.1 Sugestões quanto à concepção do GDP

a) Distinguir o desempenho das pessoas do desempenho dos sistemas.

O GDP deve atender às necessidades de desenvolvimento dos indivíduos e estimular aqueles comportamentos individuais que aperfeiçoem o sistema. Deve-se gerenciar o desempenho dos sistemas e das equipes, procurando alinhar as necessidades da organização e dos indivíduos.

A avaliação tradicional pressupõe que a pessoa sendo avaliada é a grande responsável pelos resultados. Isso contradiz um princípio básico da qualidade total: que é o sistema ou processo quem determina o desempenho e é a fonte de variação. O enfoque da melhoria da qualidade é descobrir e corrigir os defeitos em cada etapa do sistema ou processo. A meta é aperfeiçoar continuamente a produtividade, reduzindo os custos da qualidade quando se percebem as fontes desses defeitos.

Do ponto de vista da melhoria da qualidade, o problema em medir o desempenho dos indivíduos é que esse desempenho não pode ser separado do sistema e seus processos (Scherkenbach, 1985). Os sistemas estão sujeitos a variações fora do alcance da previsão de qualquer pessoa. Por essas razões seria injusto tentar medir o desempenho de uma pessoa através dos resultados do sistema.

Não se deve todavia incorrer no erro oposto: focalizar apenas o sistema sem considerar o indivíduo. A avaliação de desempenho deve atender tanto aos objetivos da organização quanto do empregado. Não se pode separar artificialmente o

sistema e o indivíduo. Deve-se considerar em conjunto onde as expectativas e anseios dos empregados se encaixam no sistema. Os empregados desejam saber onde estão e como estão se saindo; aperfeiçoar suas habilidades; contribuir para o sistema e a organização; saber que tipo de carreira lhes aguarda e ser remunerados de maneira justa pelas suas contribuições.

b) Estimular o trabalho em equipe.

O GDP deve gerenciar o desempenho do sistema e da equipe que ali trabalha, recompensando o desempenho desse sistema e dessa equipe. Quando a avaliação focaliza apenas a dimensão individual do desempenho, há o risco de prejudicar o trabalho em equipe.

Ao se incluir na avaliação do indivíduo o seu desempenho na equipe, melhora-se tanto o desempenho do indivíduo quanto da equipe (Latham & Wexley, 1981). Além disso, pode-se recompensar o desempenho da equipe através de prêmios e participação nos resultados.

Nesse sentido, na avaliação do gerente pode-se incluir como indicadores a serem observados: habilidade para formação de equipe, estabelecimento de metas e alcance de objetivos, apoio para a concretização dos trabalhos.

c) Gerenciar através da negociação de metas.

A ênfase do GDP deve estar mais no processo de negociação de metas do que no alcance de resultados. Devem-se utilizar indicadores de melhoria contínua do sistema que considerem o cliente e a missão e não padrões numéricos ou critérios relativos ao cargo.

A administração por objetivos (APO) não provoca a melhoria do processo quando fixa padrões e objetivos como a base da avaliação (Scherkenbach, 1985). Quando se fixam padrões específicos, mesmo que sejam elevados, ocorre uma concentração do desempenho em torno dos mesmos. Os empregados se sentem menos inclinados a aceitar riscos e tentar algo novo que talvez não funcione e venha a ameaçar a

sua avaliação e promoção por mérito. Eles preferem continuar trabalhando da mesma maneira com que já tiveram sucesso anteriormente em obter os padrões fixados. Essa dinâmica contraria o princípio da melhoria contínua que é fundamental no processo de qualidade total.

Por outro lado, a negociação de metas é um mecanismo que estimula o desempenho (Latham & Wexley, 1981). As metas significam um desafio e podem motivar o desempenho através do simples *feedback* ao empregado de como ele está se saindo. Essas metas serão até mais ambiciosas se houver a participação do empregado, desde que não se avalie ou recompense o empregado com base no alcance das metas. Se a ênfase for no alcance e não na negociação das metas, a tendência natural é que os empregados fixem metas pouco ambiciosas para assegurar a promoção.

A utilização de padrões numéricos para avaliar o desempenho é equivalente à avaliação com base no alcance de metas. Esse padrão não deixa de ser metas fixadas por alguém a partir do histórico do processo. Os padrões podem ser úteis como referência ao julgamento das melhorias. Mas, cedo ou tarde, ao se questionarem os pressupostos desses padrões, eles começam a desestimular a melhoria contínua. Da mesma maneira, as mudanças no conteúdo do cargo não serão facilitadas se a avaliação estiver ligado ao desempenho no cargo. O antídoto para essas tendências é fundamentar a avaliação no contexto da missão da organização e nos critérios que os clientes utilizam para julgar o resultado do sistema. Em outras palavras, deve-se julgar o desempenho mais em função da sua adequação ao contexto do que no alcance de padrões predeterminados.

d) Focalizar no desempenho a longo prazo.

O foco do GDP deve estar na melhoria do desempenho em coerência com a missão, negócio e clientes da Petrobrás. Se a ênfase estiver no curto prazo, as pessoas se concentrarão naquelas metas e recompensas mais próximas, deixando de considerar as demais.

Uma maneira de contornar essa visão de curto prazo é vincular as recompensas ao desempenho das unidades organizacionais (equipe, setor, divisão, órgão). Essa prática estimula os empregados a subordinar seus interesses imediatos àqueles do sistema maior. O problema é que as metas individuais tendem a ser mais de curto prazo do que as metas da equipe ou da organização. Para compensar isto, a avaliação deve levar em conta a contribuição do desempenho para os resultados do grupo e da organização.

e) Não atribuir graus de desempenho.

As comparações entre os indivíduos devem ser apenas qualitativas em relação ao esperado (por exemplo: atendeu à expectativa ou não). A graduação para avaliar o desempenho em escalas exige distinções que não são passíveis de definição operacional (Scherkenbach, 1985).

Assim, o número de graus de desempenho cria uma variação que não existe realmente. Esses rótulos variáveis podem ter um “efeito pigmalião” e provocar a concretização de um desempenho posterior (Eden, 1988). Isto é, se uma pessoa fica rotulada com um baixo (ou alto) desempenho, isso afetará o tratamento e as expectativas dos demais em relação a essa pessoa e o desempenho daí resultante refletirá o rótulo original. Esse mesmo “efeito pigmalião” é uma das razões pelas quais a negociação de metas ambiciosas levam a um melhor desempenho.

A classificação em graus de desempenho gera uma distribuição estatística em que metade dos avaliados está no lado inferior da curva normal. Ao mesmo tempo, 80% a 90% das pessoas pensam que estão na metade superior (Hamner, 1982). Por essa razão, há uma insatisfação inerente aos resultados e 30% a 40% das pessoas ficarão desapontadas por serem rotuladas “inferior”. Alguns empregados podem reagir com desestímulo, reduzindo o seu desempenho àquele que eles imaginam ser a opinião da organização sobre eles. Outros podem começar a se comportar como aqueles que eles acreditam ser os “melhores”, o que seria desejável se esses realmente tivessem o

melhor desempenho. Esse melhor desempenho geralmente é devido ao sistema (e não às pessoas).

Essa variação no sistema ainda pode ser atribuída a um círculo vicioso de *feedback* que amplificam esses desvios no desempenho (Weick, 1979). Isso pode acontecer quando os empregados recebem um *feedback* desfavorável quanto ao seu desempenho. Isso pode desestimulá-los tanto que o seu desempenho piora, resultando em avaliações ainda piores e mais desânimo. O mesmo pode acontecer quando uma pessoa é elogiada por um comportamento que não é relevante para a organização, particularmente se o responsável pelo desempenho é o sistema e não o comportamento. Os gerentes muitas vezes fazem um elogio inapropriado apenas para compensar um *feedback* negativo ou evitar um problema.

Assim, a atribuição de graus de desempenho vai refletir a avaliação dos sistemas, que por sua vez apresentam variações intrínsecas de desempenho. As pessoas que trabalham nesses sistemas irão apresentar essas mesmas variações, desde que o desempenho dessas pessoas esteja dentro dos limites esperados do sistema. É possível, entretanto, que alguns empregados tenham um desempenho “fora” do sistema. Se for do lado superior, esses empregados devem ser considerados talentos especiais e receber o tratamento adequado. Aqueles que ficaram fora pelo lado inferior da curva de desempenho devem receber atenção especial quanto ao seu desenvolvimento e aconselhamento na sua carreira.

f) Dar ênfase ao processo.

O processo de gerenciamento de desempenho deve ser participativo, estimulando o diálogo e entendimento mútuo. A negociação deve incluir a definição de qual é o desempenho esperado e o que é necessário desenvolver para atingir esse desempenho. O desempenho deve ser acompanhado de modo a subsidiar a renegociação periódica. A iniciativa parte dos próprios empregados para atender suas expectativas individuais em acordo com os objetivos administrativos da avaliação.

5.2 Sugestões quanto à implementação do GDP

a) Comunicar a razão e a visão do GDP.

Como todo processo de mudança, é necessário ter a razão da mudança muito bem definida. É preciso ficar bem claro para as pessoas o porquê da mudança para ter depois também a visão dessa mudança, isto é, para onde exatamente se pretende ir. Após definir claramente qual é a razão da mudança e qual é a visão dessa mudança, o papel da comunicação passa a ser fundamental. Esses três elementos - razão, visão e comunicação - são básicos para a etapa inicial de difusão do GDP como uma inovação: o conhecimento. Se não houver a comunicação adequada, não é possível difundir as razões da mudança e começam a haver interpretações errôneas. Na fase do conhecimento é que os empregados começarão a compreender como funciona o novo sistema de avaliação. Somente após essa etapa, os empregados poderão formar uma atitude favorável ou não ao GDP, decidindo pela sua adoção.

b) Homogeneizar conceitos e descentralizar ações.

O GDP faz parte do processo de excelência empresarial da Petrobrás, que é uma das opções estratégicas da empresa. A visão mais sistêmica desse processo de excelência inclui o plano estratégico, liderança, recursos humanos, sistemas de informações, processos e a gestão pela qualidade total. Com o processo de excelência empresarial, os empregados passam a ter uma visibilidade do que a empresa está procurando fazer. A atuação da liderança é mais sistêmica, voltada para os resultados do negócio. Para o processo GDP caminhar é muito mais importante uma conceituação homogênea do que uma centralização de ações. Após a disseminação dos conceitos de forma homogênea, as ações podem ser descentralizadas.

c) Negociar as metas adequadamente.

O processo de negociação de metas deve resultar em um conjunto ordenado de ações vinculadas ao plano estratégico, voltadas para o engajamento efetivo dos empregados, substituindo a apatia e alienação decorrentes do sistema antigo de

avaliação de desempenho. Para tal, o processo inicia com a negociação da superintendência com o gerente em relação às metas do órgão. Logo após os gerentes devem negociar metas com as equipes e os empregados. O gerente deve priorizar metas para a equipe e, posteriormente, para o empregado. Deve ainda ter o cuidado de verificar as relações de interdependência dos membros da equipe para o alcance da meta e o alinhamento dos interesses individuais e organizacionais.

A negociação deve incluir a identificação de variáveis facilitadoras e restritivas e o registro das condições e pré-requisitos necessários ao alcance das metas. As metas devem estar em coerência com o programa de qualidade, incluindo a definição de parâmetros adequados como custo e rapidez para o alcance de resultados. A ênfase aos aspectos de desenvolvimento de pessoal facilitará o alcance das metas.

d) Considerar os fatores corporativos⁴⁷ como valores.

Os fatores corporativos devem estar presentes em todo o processo de realização da tarefa, independente da avaliação periódica que se faça. Deve-se enfatizar o aspecto processual da monitoração dos fatores. Por exemplo, para o fator corporativo “satisfação do cliente” pode-se considerar “a atenção ao cliente” como forma de monitorar a sua expectativa. A opinião do cliente pode ser pesquisada de diversas formas dependendo do tipo de serviço: pesquisa escrita ou verbal, ausência de reclamações, etc.

Outro cuidado é tratar de maneira separada as metas e os fatores corporativos. Os fatores corporativos estão vinculados diretamente ao desempenho do empregado e não diretamente às metas.

e) Desvincular o GDP do sistema “SMI”⁴⁸

O GDP deve priorizar os aspectos de desenvolvimento do empregado para melhorar o alcance das metas. Ao se retirar os graus de desempenho do GDP,

⁴⁷ Fatores corporativos: comprometimento com resultados, satisfação do cliente, melhoria contínua e atitude de cooperação no trabalho.

⁴⁸ SMI: notas Superior, Médio, Inferior atribuídas no sistema antigo de avaliação de desempenho da Petrobrás.

evita-se o raciocínio cartesiano de avaliação do antigo sistema “SMI” e a rotulação por nota. O conceito “S” era reservado para o empregado normal, o “M” para o desempenho deficiente e o “I” quase inexistente.

Há algumas desvantagens em eliminar os graus da avaliação. A concessão de promoção, por exemplo, poderá ser mais difícil de ser operacionalizada via classificação. A análise comparativa entre empregados e a análise retrospectiva de um empregado ficam mais complexas. Pode-se, por exemplo, envolver a equipe ou os clientes para desenvolver critérios e métodos de seleção dos candidatos à promoção, sem fazer uso dos graus. O gerente precisa ser preparado para atuar com a análise descritiva do GDP, cujo processo de avaliação irá requerer mais tempo do mesmo. Há uma mudança cultural envolvida, uma vez que o processo de gerenciamento de desempenho não é reconhecido como uma função permanente. Ainda há o risco do aumento do grau de subjetividade na avaliação e a conseqüente perda de confiança no gerente. O empregado pode ter dificuldade em compreender a avaliação, como fica evidenciado através de críticas veladas nas entrevistas realizadas com os empregados durante a pesquisa.

As vantagens em eliminar os graus, contudo, superam essas barreiras. De acordo com os gerentes entrevistados, a avaliação formativa durante o processo do GDP possibilita o redirecionamento do desempenho do empregado através do estímulo da autocrítica. O gerente passa a, efetivamente, “gerenciar o desempenho” do empregado, registrando-o de forma descritiva. O GDP se torna uma ação dinâmica por não se restringir à simples pontuação, quebrando o paradigma do processo “SMI” com fundamentação estatística. Como resultado, a relação gerente/gerenciado se amplia e se aprofunda, induzindo uma mudança de cultura quanto à atitude gerencial.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVEAL, Carmen. **Os desbravadores: a Petrobrás e a construção do Brasil industrial**. Rio de Janeiro: Anpocs, 1994.
- ARGYRIS, Chris. **Integrating the individual and the organization**. Nova York: John Wiley and Sons, 1964.
- BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BENSON, J. Kenneth. Organizations: a dialectical view. **Administrative Science Quarterly**, v.22, p.1-21, mar. 1977.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. & BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BLACKBURN, Richard & ROSEN, Benson. Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies. **Academy of management executive**, v.7, n.3, p.49-66, 1993.
- BLAU, Peter M. & SCOTT, Richard W. **Formal organizations: a comparative approach**. Londres: Routledge and Kegan Paul, 1963.
- BLOOM, Benjamin S. et alii. **Taxionomia dos objetivos educacionais**. Porto Alegre: Globo, 1972.
- BOUDON, Raymond & BOURRICAUD, François. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 1993.
- BOURDIEU, Pierre. **Le sens pratique**. Paris: Minuit, 1980.
- CABRAL, Álvaro & NICK, Eva. **Dicionário técnico de psicologia**. São Paulo: Cultrix, 1994.
- CHAUI, Marilena. **O que é ideologia**. 37.ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- CHOUERI, Nelson; Jr. **Equipes de perfuração marítima - uma análise das relações sociais, das condições de trabalho e de produtividade**. Tese (mestrado), Faculdade de Engenharia Mecânica, Departamento de Engenharia de Petróleo, Universidade Estadual de Campinas, 1991.
- CLEVELAND, Jeannete N.; MURPHY, Kevin R.; WILLIAMS, Richard E. Usos múltiplos da avaliação de desempenho: prevalência e aspectos correlatos. **Journal of Applied Psychology**, v.74, n.1, p.130-5, abr. 1989.
- CROZIER, Michel & FRIEDBERG, Erhard. **L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective**. Paris VI: Éditions du Seuil, 1977.
- DAY, Dave. Gerenciamento do desempenho ao longo de todo o ano. **Personnel Journal**, p.43-45, ago. 1989.
- DEMING, w. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DENISI, Angelo S.; CAFFERTY, Thomas, P.; MEGLINO, Bruce.M. A cognitive view of the performance appraisal process: a model and research proposition. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.33, p.360-396, 1984.
- DIAS, José Luciano de Mattos & QUAGLINO, Maria Ana. **A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobrás**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1994.
- DRENTH, Pieter J. D. Personnel appraisal. In: ---; THIENRY, H.; WILLIAMS, P. et al. (Editores). **Handbook of work and organizational psychology**. Vol.1, p.197-233. New York: Wiley, 1984.

- EDEN, D. Pygmalion, goal setting, and expectancy: compatible ways to boost productivity. **Academy of Management Review**, v.13, n.4, p.639-652, 1988.
- FAUSTO, Bóris. **História do Brasil**. 2.ed. São Paulo: EdUSP, 1995.
- FALCONI, Vicente. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- FREIRE, Paulo. **Conscientização**. 3. ed. São Paulo: Moraes, 1980.
- FROMM, Erich. **A análise do homem**. 13. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão da qualidade total**. 1994.
- GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- _____. **Educação e compromisso**. 4. ed. Campinas: Papirus, 1992.
- GOMES, Candido Alberto. **A educação em perspectiva sociológica**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1989.
- GREENFIELD, Thomas B. Organization theory as ideology. **Curriculum Inquiry**, v.9, n.2, p.97-112, 1979.
- _____. Reflexions on organizational theory and the truths of irreconcilable realities. **Educational Administration Quarterly**, v.14, n.2, p.1-23, 1978.
- HAMNER, W. C. How to ruin motivation with pay. In: BAIRD, L.S.; BEATTY, R.W. & SCHNEIER, E.C. (Eds.) **The performance appraisal sourcebook**. p.172-178. Amherst, MA: Human Resource Development Press, 1982.
- HESSEN, Johannes. **Filosofia dos valores**. Portugal: Armênio Amado, 1953.
- HOBBS, Thomas. **Leviatan**. 2.ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.
- JAPIASSU, Hilton & MARCONDES, Danilo. **Dicionário básico de filosofia**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.
- KONDER, Leandro. **O que é dialética**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- LATHAM, G. P. & WEXLEY, K. N. **Increasing productivity through performance appraisal**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- LAWLER III, Edward E.; MOHRMAN Jr., Allan M.; RESNICK, Susan M. Performance appraisal revisited. **Organizational Dynamics**, v.13, n.1, p.20-35, summer, 1984.
- LOBO, Alfredo & BOETGER, Roberto. **Estudo de ambiência organizacional**. Rio de Janeiro: Petrobrás, 1992.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- McAFEE, R. Bruce. Performance appraisal: whose function? **Personnel Journal**, v.60, n.4, p.298-299, april, 1981.
- McGREGOR, Douglas. An uneasy look at performance appraisal. **Harvard Business Review**, v.35, n.3, p.89-94, 1957.
- _____. **O lado humano da empresa**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MEYER, Herbert H.; KAY, Emanuel; FRENCH, John R. P. Split roles in performance appraisal. **Harvard Business Review**, v.43, n.1, p.123-129, jan/fev 1965.

- MOREIRA, José Carlos. **Qualidade total x gerenciamento de desempenho de pessoal**. Rio de Janeiro: Petrobrás, 1994. (correio eletrônico)
- MURPHY, Kevin R.; GARCIA, Magda; KERKAR, Shanta; MARTIN, Carmen; BALZER, William K. The relationship between observational accuracy and accuracy in evaluating performance. **Journal of Applied Psychology**, v.67, n.3, p.320-325, 1982.
- NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **A vontade de potência**. São Paulo: Círculo do Livro, 1982.
- ORTEGA y GASSET, José. Qué son los valores. **Revista de Occidente**, n.4, 1923.
- PARSONS, Talcott. **Structure and process in modern societies**. Illinois: The Free Press of Glencoe, 1960.
- _____. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. **Administrative Science Quarterly**, n.1, p.63-85, 1956.
- PATTON, Michael Quinn. **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury Park: Sage, 1990.
- PETROBRÁS. **Diagnóstico interno**. Rio de Janeiro: Petrobrás/Serec, 1991.
- _____. **Plano estratégico do sistema Petrobrás - 1992/2001**. Rio de Janeiro: Petrobrás/Serinst, 1992.
- _____. **Relatório de auto-avaliação segundo critérios do PNQ**. Rio de Janeiro: Petrobrás, 1994.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **A dissertação de mestrado em administração: proposta de uma tipologia**. Porto Alegre: UFRGS, 1994.
- ROGERS, Carl. **Liberdade para aprender**. 3.ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1975.
- ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. 3.ed. Free Press: New York, 1983.
- ROSSI, Peter H., FREEMAN, Howard E., WRIGHT, Sonia R. **Evaluation: a systematic approach**. London: Sage, 1979.
- SANDER, Benno. **Consenso e conflito; perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- SANTOS, Custódio Nivaldo dos. **Evolução estrutural da Petrobrás**. Tese (mestrado), Coppead/UFRJ, 1988.
- SCHERKENBACH, W. W. Performance appraisal and quality: Ford's new philosophy. **Quality Progress**, v.18, n.4, p.40-46, 1985.
- SCRIVEN, Michael. e STUFFLEBAM, Daniel. **Avaliação educacional**. Petrópolis: Vozes, 1978.
- SELZNICK, Philip. Foundations of the theory of organizations. **American Sociological Review**, n.13, p.25-35, 1948.
- SERPA, Roy. Why many organizations - despite good intentions - often fail to give employees fair and useful performance review. **Management Review**, v.73, n.7, p.41-45, July, 1984.
- SHARON, Amiel T. & BARTLETT, C.J. Effect of instructional conditions in producing leniency in two types of rating scales. **Personnel Psychology**, n.22, p.251-263, 1969.
- SILVA, Sônia Aparecida Ignácio. **Valores em educação**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1988.
- SILVERMAN, David. **The theory of organizations**. Nova York: Basic Books, Inc., Publishers, 1971.
- STATT, David A. **Psychology and the world of work**. New York: NY University Press, 1994.
- TOURAINÉ, Alain. Pour une sociologie actionnaliste. **European Journal of Sociology**, v.5, n.1, p.1-24, 1964.

WEICK, K.E. **The social psychology of organizing**. 2.ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

WILLIAMS, Kevin J.; DeNISI, Angelo S.; BLENCOE, Allyn G.; CAFFERTY, Thomas P. The role of appraisal purpose: effects of purpose on information acquisition and utilization. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.35, p.314-339, 1985.

WISDOM, Barry L. Antes de implementar um sistema por mérito. **Personnel Administrator**, p.46-9, out. 1989.

YAGER, Ed. A critique of performance appraisal systems. **Personnel Journal**, v.60, n.4, p.129-133, february 1981.

7. ANEXO - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Tópicos

- 1. Avaliação segundo os critérios do PNQ**
- 2. Histórico da avaliação de desempenho na Petrobrás**
- 3. Concepção do GDP**
- 4. Implementação do GDP**
- 5. GDP x GQT**
- 6. A questão do grau de desempenho**
- 7. Envolvimento do Sindicato**
- 8. Marketing do programa**
- 9. Principais obstáculos / facilitadores**
- 10. Recomendações**