

PATRÍCIA BENTO GONÇALVES PHILADELPHO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EM UMA
EMPRESA FAMILIAR**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação
Stricto Sensu em Psicologia da Universidade Católica de
Goiás para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Kátia Barbosa Macêdo
Área de Concentração: Psicologia Social

Goiânia

2006

PATRÍCIA BENTO GONÇALVES PHILADELPHO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EM UMA
EMPRESA FAMILIAR**

Dissertação apresentada à banca como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade Católica de Goiás.

Goiânia, 24 de março de 2006.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Kátia Barbosa Macêdo – presidente _____

Prof. Dr. Mário César Ferreira – membro externo convidado _____

Profa. Dra. Sônia Margarida Gomes Sousa – membro interno _____

Profa. Dra. Helenides Mendonça – suplente _____

Agradecimentos

À Profa. Dra Kátia Barbosa Macêdo, minha orientadora, pela dedicação, incentivo, credibilidade, ensinamentos e acompanhamento dispensado para conclusão e realização deste trabalho.

À Profa Dra Ana Raquel Rosas Torres e Prof. Dr. Sebastião Benício Neto pela disponibilidade e sugestões que muito acrescentaram ao meu trabalho.

À empresa pesquisada, seus diretores, gerentes e trabalhadores pela presteza, apoio, fornecimento de informações, participação e confiança depositada que possibilitou a realização da pesquisa e aprendizagem da pesquisadora.

À minha família: meu marido, Gustavo; meus filhos, Alexandre e Eduardo; e minha mãe, Elizabeth, pelo apoio, compreensão e paciência, em meus momentos de estresse e ausência.

À amiga e colega de mestrado Luíza, pela atenção e oportunidade de compartilhar as dificuldades e angústias que surgiram no decorrer de nossa jornada.

Às colegas de mestrado Keila e Fabiana pela troca de idéias e momentos compartilhados.

Ao Prof. Ms André Vasconcelos pelo apoio e incentivo para iniciar mais esta etapa em minha vida profissional.

À minha sogra, Heloísa, pelo apoio, incentivo, dedicação e colaboração intelectual para realização deste trabalho.

A todos os professores do Mestrado em Psicologia da UCG que colaboraram com seus ensinamentos e experiência.

Às colegas de pesquisa do NEP, Elise, Ruth, Dayane, Pilar e Clarice pela oportunidade de trocar experiências.

A todos os meus amigos pessoais que sempre estiveram do meu lado quando precisei, apoiando minha família e permitindo a realização deste trabalho.

Aos meus coordenadores, Cárbio, Bernadete e Nilda, pelo apoio, incentivo e compreensão nos momentos difíceis.

Resumo

Avaliação de Desempenho é o tema da presente pesquisa, que objetivou investigar de que forma uma Empresa Familiar utiliza o sistema de avaliação de desempenho na gestão de pessoas. O trabalho foi desenvolvido visando pesquisar o sistema de avaliação de desempenho como instrumento de gestão de pessoas em uma empresa familiar, no intuito de contextualizar sua prática; verificar como a cultura da empresa familiar interfere no sistema de avaliação de desempenho e levantar dados sobre o impacto dos resultados provenientes da avaliação de desempenho nas políticas de RH. Trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo e exploratório, que utilizou como instrumentos para coleta de dados, a análise documental e entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas foram realizadas individualmente com quatorze pessoas, sendo quatro do grupo de gerentes e diretores e dez trabalhadores administrativos operacionais, de uma organização privada, de constituição familiar, que atua no ramo de incorporação e construção civil, no município de Goiânia. A técnica para análise dos dados foi a análise gráfica do discurso de Lane (1985). Dos autores que embasaram teoricamente o presente estudo destacam-se Chua, Chrisman e Chang (2004) para conceituar empresa familiar e a de Bernhoeft (1989) para caracterizar este tipo de empresa, em cultura organizacional, utilizou-se a perspectiva teórica de Schein (1991) e na avaliação de desempenho e gestão de pessoas, os estudos de Lucena (1992), Gil (2001) e Ribeiro (2005). A análise dos dados levantados indicou que há pontos de convergência e de divergência entre as percepções dos trabalhadores e dirigentes em relação a avaliação de desempenho. Como ponto em comum, sujeitos de ambos os grupos percebem o controle de produção permeado pela ideologia dominante, como forma de garantir a permanência e competitividade da organização no mercado. Como divergências, gerentes e diretores de um lado percebem o instrumento como uma possibilidade de desenvolvimento profissional dos trabalhadores, desde que estes atendam as expectativas da empresa, enquanto os trabalhadores a percebem como uma possibilidade de conhecer que pontos precisam melhorar para garantir uma promoção ou aumento salarial. Os resultados obtidos sugerem que os modelos de avaliação de desempenho utilizados pela organização estudada sofreram alterações em virtude da dificuldade dos dirigentes em relacionar os valores da cultura organizacional aos indicadores de desempenho. Assim, a avaliação de desempenho só era utilizada como um instrumento de gestão de pessoas enquanto seus resultados legitimaram as práticas e decisões relativas às políticas de RH. Quando ameaçava limitar as práticas protecionistas, os dados e a própria avaliação eram descartados e solicitado um modelo novo. Desse modo, evidencia-se que a avaliação de desempenho pode ser um instrumento de gestão, mas sujeita ao apoio da diretoria e a um uso limitado por políticas e interesses exteriores à técnica. A pesquisa realizada pôde observar que existe um programa de avaliação de desempenho na empresa, o qual é reformulado como forma de manter sua existência, como um documento norteador para definição e implantação de políticas de gestão de pessoas. No entanto, entendeu-se que as informações obtidas na avaliação de desempenho não são utilizadas pela empresa para nortear suas práticas de gestão.

Palavras-chave: empresa familiar, avaliação de desempenho, gestão de pessoas.

Abstract

Evaluation of performance is the theme of this research, which aimed at investigating how a Family Business uses the system of evaluation of performance in the administration of people. The research focused on the system of evaluation of performance as a method for administering people in a family business, in an attempt to put this practice into context, verify how the culture of a family business interferes with the system of evaluation of performance and to gather data about the impact of the results coming from the evaluation of performance in the policies of Human Resources. It is an exploratory and descriptive case study that used the analysis of documents and semi-structured interviews as instruments for collecting data. The interviews were carried out individually with fourteen people; four of the group being managers and directors and ten operational administrative workers from a private organization, with a family makeup, that deals with incorporation and construction, in the municipality of Goiania. The technique for analyzing the data was the graphic analysis of the speech by Lane (1985). Of the authors who provided the theoretical base for the present study Chua, Chrisman and Chang (2004) stand out for the concept of family business and Bernhoeft (1989) for characterizing this type of company, while in organizational culture, Schein's (1991) theoretical perspective was used and for evaluation of performance and administration of people, the studies of Lucena (1992), Gil (2001) and Ribeiro (2005). The analysis of the data gathered indicated that there are convergent points between the perceptions and the administration in relation to the evaluation of performance. As a common point, subjects from both groups perceive the control of production to be permeated by the dominant ideology, as a way of guaranteeing the permanence and competitiveness of the organization in the market. The points of divergence were that the managers and the directors on the one hand perceived the instrument as a possibility for professional development for the workers, as long as these meet the needs of the company, while the workers perceive it as a possibility for finding out which points need to be improved in order to guarantee a promotion or a raise. The results that were obtained suggest that the model of evaluation of performance used by the organization studied suffered alterations due to the difficulties that the directors had in relating the values of the organizational culture to the production rates. Therefore, the evaluation of performance was only used as an instrument of administering people while their results confirmed the practices and decisions relative to the policies of Human Resources. When it threatened to limit the protectionist practices, the data and the evaluation itself were discarded and a new model was sought. In this way it was clear that the evaluation of performance could be an administrative instrument, but subject to the support of the board of directors and to a limited use by policies and interests outside the technique. Through this research it could be seen that there is a program of evaluation of performance inside the company, which is adapted as a way of maintaining its existence, as a guiding document in order to define and implant policies for the administration of people. However, it was understood that the company does not use the information obtained in the evaluation of performance to direct its administrative practices.

Key words: family business, evaluation of performance, administration of people.

Sumário	página
Resumo _____	iv
Abstract _____	v
Lista de Figuras _____	vii
Lista de Quadros _____	viii
Lista de Gráficos _____	ix
Apresentação _____	13
1. A Empresa Familiar e sua cultura organizacional _____	16
1.1 Contextualização histórica da Empresa Familiar _____	16
1.2 Conceituação e traços característicos da Empresa Familiar _____	20
1.3 A cultura Organizacional em Empresa Familiar _____	26
2. Avaliação de Desempenho: um instrumento de Gestão de Pessoas _____	34
2.1 Conceito de Organização _____	34
2.2 Desenvolvimento das teorias administrativas à administração de RH _____	36
2.3 Gestão de Pessoas _____	45
2.4 Avaliação de Desempenho _____	49
3. Método de Pesquisa _____	61
3.1 Método de Pesquisa _____	61
3.2 Problema e objetivos da pesquisa _____	62
3.3 Campo de Estudo _____	62
3.3.1 Um breve histórico da empresa _____	63
3.3.2 O departamento de RH: o histórico de sua estruturação _____	65
3.4 População e amostra pesquisada _____	66
3.5 Instrumento e procedimentos para coleta e análise de dados _____	67
3.5.1 Análise de Dados _____	68
4. Apresentação e análise dos resultados _____	73
4.1 O programa de avaliação de desempenho da empresa ECC e suas alterações _____	73
4.2 Apresentação, análise e discussão dos resultados _____	80
5. Considerações Finais _____	136
Referências Bibliográficas _____	144
Apêndices _____	149
Anexos _____	153

Lista de Figuras

página

Figura 1: Níveis da Cultura Organizacional	<hr/>	30
---	-------	-----------

Lista de Quadros	página
Quadro 1: Definições de Gerência de pessoal nas décadas de 1960 e 1970 _____	41
Quadro 2: Mudança de pensamento e ação das organizações para com a gestão de pessoas _____	58

Lista de Gráficos

página

Gráfico 1: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Você acha que o fato da empresa ser familiar faz alguma diferença?” _____	81
Gráfico 2: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “A empresa ser familiar interfere nas questões de RH?” _____	83
Gráfico 3: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Você já passou por alguma experiência na empresa que o fato dela ser familiar possa ter interferido? Qual? Como foi?” _____	85
Gráfico 4: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Políticas de RH” _____	87
Gráfico 5: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Políticas de RH quanto a contratação, promoção, estagiários e treinamento.” _____	88
Gráfico 6: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Políticas de RH quanto a benefícios e incentivos, cargos e salários e demissões.” _____	90
Gráfico 7: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Você sabe qual a política de RH da empresa?” _____	92
Gráfico 8: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Você conhece os critérios para contratação, promoção, participação em treinamentos, estágios e demissão da empresa?” _____	93
Gráfico 9: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Você sabe qual a missão, visão e valores da empresa?” _____	94
Gráfico 10: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Você acha que saber a missão, visão e valores da empresa contribui para seu desempenho? Por que?” _____	96
Gráfico 11: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “O que é avaliação de desempenho para você? Há um projeto específico para avaliar o desempenho da empresa?” _____	97
Gráfico 12: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Quando foi implantada pela primeira vez em sua empresa? Qual o motivo? Como era realizada?” _____	100

Gráfico 13: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Na época da implantação, como foi divulgada / implantada a avaliação de desempenho na Empresa?” _____	102
Gráfico 14: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “O que esperava com a avaliação de desempenho?” _____	103
Gráfico 15: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Houve mudanças a partir dos resultados da avaliação de desempenho? Em caso negativo, por que?” _____	104
Gráfico 16: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Quando pensa em avaliação de desempenho aqui na empresa, o que sente?” _____	106
Gráfico 17: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Você é avaliador? De quantas pessoas? Foi treinado para isso? Como se sente ao avaliar?” _____	108
Gráfico 18: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Você é avaliado? Por quantas pessoas? Como se sente ao ser avaliado?” _____	109
Gráfico 19: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Você conhece os resultados da sua avaliação? Como?” _____	110
Gráfico 20: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Se você discordar, pode fazer alguma coisa? O quê?” _____	111
Gráfico 21: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Você tem acesso as suas avaliações de desempenho anteriores, caso queira consultá-las? Você sabe quem tem acesso aos formulários preenchidos?” _____	113
Gráfico 22: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Você acha que os resultados de sua avaliação de desempenho podem alterar alguma coisa em sua vida profissional? O quê? Como?” _____	114
Gráfico 23: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Já aconteceu alguma mudança em sua vida profissional em decorrência de seus resultados na avaliação de desempenho? Quais? Como?” _____	116
Gráfico 24: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Já percebeu alguma mudança com algum colega? Quais? Como?” _____	117

Gráfico 25: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Como avalia o primeiro projeto de avaliação de desempenho?” _____	118
Gráfico 26: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Você já participou da avaliação de desempenho aqui na empresa? Quantas? Como foi?” _____	119
Gráfico 27: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Sabe-se que houve alterações no primeiro projeto. Quais os motivos? Sabe-se que houve alterações no segundo projeto. Quais os motivos? O que mudou da segunda para terceira versão da avaliação de desempenho?” _____	120
Gráfico 28: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Como foram divulgadas / implantadas as mudanças na avaliação de desempenho na empresa?” _____	121
Gráfico 29: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Como foi a reação dos funcionários?” _____	122
Gráfico 30: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: “Você acha que o projeto de avaliação de desempenho na empresa contribui para o desenvolvimento das pessoas? Por que?” _____	123
Gráfico 31: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Você já participou de avaliação de desempenho aqui na empresa? Quantas? Como foi?” _____	124
Gráfico 32: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Houve alguma diferença entre as avaliações das quais participou?” _____	126
Gráfico 33: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “O formulário utilizado na avaliação de desempenho é o mesmo para todas as funções?” _____	127
Gráfico 34: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Sempre foi assim? Se não, o que mudou?” _____	128
Gráfico 35: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Por que acha que mudou?” _____	129
Gráfico 36: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Se você pudesse, mudaria alguma coisa na avaliação de desempenho aqui da empresa? O quê?” _____	130

- Gráfico 37:** Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Quais suas maiores críticas sobre a avaliação de desempenho daqui da empresa?” _____ 131
- Gráfico 38:** Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “Você acha que a avaliação de desempenho gera vantagens ou benefícios? Quais? Para quem?” _____ 132
- Gráfico 39:** Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: “A avaliação de desempenho é respeitada pela diretoria em caso de promoção, aumento salarial, demissão, treinamento e outras indicações? Em caso negativa, por que acha isso?” _____ 134

Apresentação

Avaliação de Desempenho é um tema polêmico e questionado quanto ao impacto de seus resultados na administração da produtividade dos trabalhadores em uma organização. Percebe-se a existência de diferenças entre as percepções que trabalhadores e dirigentes organizacionais têm sobre o tema. Para os primeiros, a avaliação de desempenho é um instrumento de pressão ao seu empenho no trabalho, enquanto que para os outros, esta serve de base orientadora ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. Na verdade, estas percepções guardam entre si o ponto comum de controle da produção, permeado pela ideologia dominante, como forma de garantir a existência das organizações no mercado de trabalho.

Desde a Revolução Industrial no séc. XVIII, com o sistema capitalista surgiu a tendência a desenvolver atividades e propagá-las aos filhos como forma de garantir o sustento da família. É com base nestes princípios, que emergiram as empresas familiares, onde, segundo Davel e Colbari (2000) as interações e administração são influenciadas pela dinâmica familiar.

Estudiosos de empresas familiares, tais como Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) mencionaram que a globalização exigiu das empresas brasileiras modernizar suas técnicas de gestão. No entanto, Souza (2003) afirmou que a busca pela competitividade está relacionada tanto ao modo de gestão da empresa por seus dirigentes quanto a modernas técnicas de gestão.

A partir do processo de globalização, integração econômica, política e cultural entre os países, as organizações passaram por transformações na estrutura produtiva de diversos setores em virtude do aumento da concorrência e da necessidade de adaptação ao novo cenário. Este processo de transformação mundial levou os empresários a adequarem suas organizações ao nível de competitividade do mercado e oportunidades de negócios mundiais.

Conclui-se assim que a globalização criou desafios, gerou oportunidades de negócios e influenciou a estrutura produtiva das organizações familiares ou não. Deste modo, as organizações, com foco numa administração mais profissionalizada, passaram a valorizar a competência, eficiência e racionalismo para o gerenciamento de suas atividades e relações.

Vários trabalhos sobre empresa familiar enfatizaram que as organizações se caracterizam como familiar mais em função do seu estilo de gestão do que necessariamente por sua constituição ou posse do capital numa mesma família. Sendo assim, percebe-se que as

relações familiares revestidas de afetividade interferem na formação da estrutura, cultura e funcionamento de uma organização do tipo familiar.

Vala, Monteiro e Lima (1995) observaram que a cultura de um grupo é que orienta e determina o comportamento das pessoas.

Para Heloani (2003) o modo de gerenciar as pessoas depende do modelo de gestão da organização e do paradigma industrial predominante em determinado período, enquanto para Dutra (2002) são os instrumentos de gestão que contribuem para relações produtivas das pessoas com a organização e vice-versa.

Segundo Fischer (2001), as organizações dependem de mecanismos de gestão institucionalizados para coordenar as relações no âmbito organizacional e indicarem a expectativa para com o comportamento das pessoas no trabalho. Portanto, a preocupação com o desempenho humano tornou-se o foco de atenção das organizações como fator primordial à obtenção de resultados.

A partir do exposto e da vivência da pesquisadora num sistema organizacional, onde as relações familiares interferem em sua estrutura, funcionamento e desempenho, aplicar a Avaliação de Desempenho como um instrumento de gestão com foco nos resultados organizacionais, tornou-se um desafio à contribuição de seu desenvolvimento e sobrevivência às transformações sociais e organizacionais do mundo.

Este trabalho visa, portanto, levantar dados sobre a aplicabilidade do sistema de *Avaliação de Desempenho como um instrumento de gestão em uma Empresa Familiar*, e identificar a contribuição deste ao desenvolvimento e aprimoramento das competências dos trabalhadores e deste tipo de organização. Pretende-se, dessa forma, contribuir para o debate teórico e prático em torno dos temas e apresentar sugestões para sua aplicabilidade de maneira convergente aos objetivos organizacionais.

Sendo assim, estabeleceu-se como problema da presente pesquisa: Como uma empresa familiar utiliza o sistema de avaliação de desempenho na gestão de pessoas?

Para responder ao problema de pesquisa formulado, objetivou-se em termos gerais pesquisar o sistema de avaliação de desempenho como um instrumento de gestão de pessoas em uma empresa familiar, e em termos específicos:

- Contextualizar a prática da avaliação de desempenho numa empresa familiar;
- Verificar como a cultura da empresa familiar interfere no sistema de avaliação de desempenho;
- Levantar informações sobre a utilização dos dados provenientes da avaliação de desempenho nas políticas de RH em uma empresa familiar;

A investigação foi realizada por meio do estudo de caso de caráter descritivo e exploratório e os dados foram analisados pela técnica de análise do discurso de Lane (1985).

A presente dissertação está composta por cinco capítulos, organizados de forma a discutir inicialmente a fundamentação teórica, apresentar a metodologia utilizada para coleta de dados, a técnica de análise dos dados, a discussão destes e por fim as considerações finais sobre os resultados obtidos com a pesquisa.

O primeiro capítulo aborda conceitos, definições e traços característicos de empresa familiar e analisa este tipo de empresa sob o enfoque das relações e influência da cultura. Apresenta a contextualização histórica das empresas familiares, suas conceituações e características, bem como discute-as enfocando a cultura organizacional e sua influência nas relações de uma empresa familiar.

O segundo capítulo, a partir do conceito de organização, discute o desenvolvimento das teorias organizacionais como caminho para compreender o surgimento de instrumentos para gestão de pessoas. Consideram-se aspectos como: a evolução das teorias organizacionais no contexto social, a visão administrativa de recursos humanos (RH) como área responsável pela gestão de pessoas, e ainda, a avaliação de desempenho como ferramenta que contribui para esta forma de gestão, em seus métodos, processos e programas.

No terceiro capítulo explicita-se o método de pesquisa e apresenta-se o campo de estudo - com um breve histórico da empresa pesquisada e de seu departamento de RH; a população e amostra, com indicação dos requisitos para definição desta; o instrumento e procedimentos para coleta dos dados e a técnica de análise gráfica do discurso de Lane (1985).

No quarto capítulo desenvolve-se a apresentação, análise e discussão dos resultados. Neste, é feita uma descrição do histórico do programa de avaliação de desempenho da empresa e apresenta-se os gráficos, que representam o discurso dos participantes da pesquisa, a partir dos dados coletados nas entrevistas realizadas. Segue-se a análise e discussão dos resultados.

No quinto capítulo são feitas as considerações finais sobre o estudo realizado, levando-se em conta as teorias utilizadas, o método empregado e os resultados principais que podem vir a contribuir para o questionamento e/ou realização de novas pesquisas sobre o tema.

Capítulo 1 – A Empresa Familiar e sua cultura organizacional

O objetivo deste capítulo é abordar conceitos, definições e traços característicos de Empresa Familiar e, a partir destes, analisá-la sob o enfoque das relações e influência da cultura e poder. Serão considerados estudos da Empresa Familiar, segundo os autores Lodi, Bernhoeft, Lanzanna, Oliveira, Macêdo, dentre outros.

O capítulo é composto por duas partes. Na primeira é apresentada a contextualização histórica, bem como as conceituações e caracterizações de empresa familiar. Na segunda, são discutidas as características com foco na cultura e a influência desta nas relações estabelecidas na empresa familiar.

1.1- Contextualização histórica da Empresa Familiar

A abertura de negócios próprios que emergiu no mundo, como maneira de amenizar o desemprego, possibilitou o surgimento de empresas familiares.

Davel, Fischer e Silva (2000), ao referirem-se às prováveis causas do crescimento do número de empresas familiares, citam Vries (1996). Este relatou que as pessoas, por buscarem maior independência profissional, para terem controle sobre sua própria vida e trabalho, optaram por abrir seu próprio negócio. Os autores afirmaram ainda que a empresa familiar tem sua existência há alguns séculos, e dizem que, segundo Soares (1997) ter um negócio em família e manter sua gestão ligada a laços de parentesco é uma forte tendência na história do capitalismo.

A origem da empresa familiar no Brasil, segundo Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) esteve na capitania hereditária, como primeira forma de empreendimento privado aqui existente. Nesses primeiros empreendimentos familiares prevaleciam as primogenituras, como forma de preservar a unidade da propriedade. Posteriormente, as famílias adotavam os laços afetivos e o sentimentalismo para dividirem a herança igualmente entre os filhos, promovendo assim o desmembramento da propriedade ou controle acionário das empresas, o que possibilitava a fragmentação, decadência e falência da maioria das empresas familiares.

Para Vidigal (1996), antes da Revolução Industrial no séc. XVIII, quando surgiu o conceito de empresa, a relação familiar no trabalho já existia como embrião da Empresa Familiar. Havia a tendência de desenvolver uma atividade, e propagá-la aos filhos, como forma de garantir o sustento da família. Os artesões tinham sua oficina em casa, com auxiliares e passavam seu ofício de pai para filho, o que, podia ser considerado uma empresa familiar.

Davel, Fischer e Silva (2000), ao estudarem o contexto histórico mundial das empresas familiares, ressaltam sua importância na economia de diversos países. Em suas pesquisas,

mencionaram autores, tais como: Vries (1996), Tagiuri e Davis (1996) e Gersick et al. (1997), para se referirem a este tipo de organização como primeira fonte de crescimento de empregos nos Estados Unidos e na Europa Ocidental e, portanto, responsáveis por 40% da renda nacional americana. Citaram, também, Gersick et al. (1997) em seus estudos afirmando que 80% das organizações, no mundo são familiares, sendo algumas de micro e pequeno porte, e grande parte destas são consideradas como as maiores e mais bem sucedidas empresas do mundo.

Para Vidigal (1996), entre 1977 e 1990, as empresas familiares geraram 75% dos empregos na economia americana. Na Alemanha, as de pequeno e médio porte são responsáveis por aproximadamente 60% dos empregos existentes no país, e no Brasil representam mais de 99% das empresas não estatais.

Deste modo, pode-se concluir que no Brasil, este tipo de organização também desempenha papel importante na economia. Entretanto, “apesar da importância das empresas familiares no sistema econômico de vários países, inclusive no Brasil, muitas não sobrevivem durante longo período de tempo.” (DAVEL; FISCHER; SILVA, 2000, p. 2). Oliveira (1999) comentou que, no Brasil, apenas 30% das empresas familiares passam o comando à segunda geração, e somente 5% para a terceira. Estes dados ressaltaram o caráter de descontinuidade causado por diversos fatores.

Com a globalização (processo de maior integração econômica, política e cultural entre os países), as empresas passaram por diversas transformações. Estas implicaram em mudanças na estrutura produtiva de diversos setores, aumento da concorrência pela abertura comercial e incremento do investimento estrangeiro que criou desafios à manutenção das empresas no mercado.

Sousa (1998), comentando Giddens (1996), afirmou que a globalização é capaz de transformar contextos locais e até mesmo pessoais de experiência social em um conjunto de hábitos homogêneos. A globalização não deve ser considerada um processo único, pois tem implicações em diversas áreas do conhecimento e nas estruturas políticas, culturais, religiosas dos países e das pessoas. A autora afirmou que, com o processo da globalização, os empresários tiveram que adequar suas organizações ao nível de competitividade vigente no mercado e às oportunidades de negócios mundiais.

Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) comentaram que a globalização e a integração das economias demandaram às empresas brasileiras um processo de modernização de suas técnicas de gestão.

Entende-se, então, que a Empresa Familiar, para garantir sua permanência no mercado, deve atender às demandas mundiais exigidas a partir da globalização. Esta garantia não está, portanto, vinculada ao seu processo sucessório, e sim à modernização de suas técnicas de gestão. Segundo Vidigal (1996), o tempo médio de atuação para as organizações, em geral, é em torno de 40 anos, enquanto que as de controle familiar atingem cerca de 25 anos, porque em geral não se adaptam às mudanças e inovações exigidas pelo mercado.

Para Sousa (1998), a competitividade implica em ter capacidade estratégica, administrativa, financeira e tecnológica para adaptar-se às lógicas modernas. Compreende a busca pela competitividade relacionada ao modo de gestão da empresa por seu dirigente maior, e não apenas instrumentais modernos da teoria administrativa.

No Brasil, Lanzana e Constanzi (1999) fizeram referência à implantação do Plano Real, em 1994, como responsável pelas transformações na economia brasileira e composição produtiva do país, tanto na forma de gestão das empresas como na estrutura da propriedade do capital. Os autores consideraram, ainda, que estas transformações foram causadas em virtude da estratégia do Plano Real estar focada numa maior inserção do país na economia internacional. Tornou a economia brasileira mais atrativa a multinacionais. Este fato ocorreu em decorrência da globalização e afetou de modo significativo as empresas familiares brasileiras, dando a estas interpretações distintas nesta nova realidade.

Para alguns, a empresa familiar passou a ser sinônimo de um passado romântico do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e aventureiros, os quais foram responsáveis pela criação de negócios bem sucedidos e pujantes. Para outros, ela sempre foi caracterizada por má gestão empresarial, excessiva centralização das decisões e conflitos familiares, os quais tornam inviável sua sobrevivência em uma economia cada vez mais concorrencial. Há ainda, aqueles que entendem que a empresa familiar está passando por um processo de adaptação e terá sempre garantida sua posição na economia nacional. (LANZANA; CONSTANZI, 1999, p.32)

Oliveira (1999) fez referências ao planejamento estratégico como forma de estabelecer uma direção empresarial.

(...) Define-se o planejamento estratégico da Empresa Familiar como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Empresa Familiar, visando ao maior grau de interação com o ambiente empresarial suas constantes e fortes mudanças. (OLIVEIRA, 1999, p.49)

Lanzana e Constanzi (1999) mencionaram que a globalização é um processo complexo, que envolve uma maior integração entre diversos países, no campo econômico, político, cultural, dentre outros. Esta integração permite, portanto, maior intercâmbio de bens e serviços entre países. No entanto, conforme Sousa (1998), com a globalização, os empresários voltam sua atenção para adaptar-se às novas exigências de consumo e concorrências locais, competitividade mundial. Lanzana e Constanzi observam:

Na realidade, a principal e imediata consequência da globalização, para parcela expressiva das empresas em geral, e não apenas familiares, foi o aumento da concorrência em decorrência da abertura comercial e do incremento do investimento direto estrangeiro. (LANZANA; CONSTANZI, 1999, p.37)

Percebe-se que a globalização cria desafios, gera oportunidades de negócios e o crescimento destes, além de influenciar na estrutura produtiva das organizações. É um processo complexo e dinâmico que impacta na realidade das organizações, sejam estas familiares ou não.

A abertura do capital, fato que refere-se à expansão do mercado de capitais, fragmenta a concentração da propriedade e, em consequência, o controle acionário da empresa. A administração da empresa passa a ser exercida por executivos profissionais, isto é, ocorre uma cisão entre propriedade e controle. E é esta unidade uma das características básicas da empresa familiar. “Os impactos da globalização aumentam a necessidade de aumento de capital ou o tamanho médio das firmas.” (LANZANA; CONSTANZI, 1999, p.44)

Os autores citados consideraram que embora a abertura do capital possa ser a solução para a sobrevivência da empresa familiar a curto e médio prazos, a longo prazo, esta estratégia poderia significar a transformação da empresa familiar em não familiar, em virtude da desconcentração da propriedade do capital.

Neste contexto, as resistências das empresas familiares a se adequarem às exigências do mercado mundial podem levá-las à decadência. Estas resistências refletem-se nos conflitos decorrentes entre os interesses da família e os da empresa.

Segundo Lanzana e Constanzi (1999), estas resistências emergem de ações tais como o nepotismo (promoção de parentes por causa do parentesco e não por mérito); a relutância em abrir o capital (medo de perder o controle); falta de disciplina em relação à destinação dos lucros; morosidade na reformulação de diretrizes mercadológicas; envolvimento emocional com o produto que fabrica, por razões de tradição e o excessivo respeito à tradição (por levar

a certa acomodação tecnológica). Sendo assim, pode-se perceber que conflitos e disputas familiares afetam a qualidade da gestão da empresa.

Apesar destas ações criarem dificuldades para as empresas familiares permanecerem no contexto mundial, estas podem ser superadas. As organizações familiares que conseguem suplantar estas ações continuam em expansão. Conseguem sobreviver e competir com os demais tipos de organização no mercado.

Lanzana e Constanzi (1999) afirmaram que conforme pesquisa realizada pela FIPE – Fundação Instituto de Pesquisa Econômica em 1998, no Brasil as empresas de capital nacional que se expandiram, entre elas algumas familiares, foram as que reformularam um plano estratégico baseado na hipótese de que a economia brasileira teria de se abrir no futuro. Concluíram em seu estudo que organizações familiares de grande porte, que pretendem sobreviver no mundo globalizado, terão sucesso com perfil diferente do tradicional, ou seja, com capital aberto e gestão profissionalizada.

Segundo Lanzana e Constanzi (1999), as empresas familiares para sobreviverem buscam abrir seu capital, estabelecer parcerias internacionais ou profissionalizar a gestão. Aquelas com maior dificuldades para compreender as novas exigências do mercado tendem a se desintegrar.

Pode-se, portanto, concluir que as organizações familiares para sobreviverem às exigências impostas pelo mercado, em decorrência do processo de globalização, devem mudar. Passa-se a exigir deste tipo de organização, valores de competência; eficiência e racionalismo com foco numa administração profissionalizada, onde além do gerenciamento das atividades, desenvolve-se uma visão estratégica para se adequar às constantes mudanças.

1.2 – Conceituações e traços característicos de Empresa Familiar

Davel e Colbari (2000) consideraram que as interações nas organizações e sua administração são influenciadas pela complexa dinâmica familiar.

Pode-se, portanto, afirmar que Empresa Familiar é um conceito atribuído à empresas que têm em sua origem pessoas de uma mesma família. Sendo assim, pode-se denotar que estas apresentam características próprias que as distinguem de outras formas de organização no mundo empresarial.

Chua, Chrisman, Chang (2004), ao discutirem se as empresas familiares nascem ou se constituem, comentaram que, de acordo com Habberson et al. (2003), uma empresa familiar nasce como tal e tenderá a ter enraizado valores, cultura e estrutura original provenientes da

participação da família. Estas características sucedem as bases que sustentam as vantagens competitivas, mas que também dificultam a mudança estratégica. Os autores afirmaram ainda, que há várias definições de empresa familiar, e observam que a participação da família na propriedade, gerenciamento e sucessão não são, por si só, condições suficientes para diferenciar as empresas familiares das não familiares.

Na verdade, há diferentes conceituações de Empresa Familiar que partem dos pressupostos defendidos por alguns autores, como se segue:

Bernhoeft (1989) conceituou Empresa Familiar como aquela que tem sua origem e história vinculada a uma família, ou como a que mantém membros da família na administração dos negócios. Não enfatiza em seus estudos a questão do processo sucessório na Empresa Familiar, mas o destaca como um ideal do fundador.

Para Lodi (1993), Empresa Familiar é a que considera a sucessão da diretoria como fator hereditário e tem os valores institucionais identificados com o sobrenome da família ou com a figura do fundador. Surge com a segunda geração dos dirigentes. Critério questionável, visto que, de acordo com as estatísticas, 70% das empresas familiares não chegam à segunda geração.

Para Davel, Fischer e Silva (2000), baseados em Doneley (1964), uma empresa é considerada familiar quando se identifica com pelo menos duas gerações de uma família, e também quando esta ligação influencia na política da empresa e nos interesses e objetivos da família.

Macêdo (2001) discutiu estudos dos autores Bernhoeft, Doneley e Lodi, e observou que estes partilham a idéia de que o termo Empresa Familiar refere-se a empresas nas quais as relações familiares dos dirigentes estão presentes e interferem em sua dinâmica. Mencionou, ainda, a crítica feita por Lanzanna, em seus estudos, sobre a vinculação do termo Empresa Familiar à obrigatoriedade da empresa passar pelo processo sucessório. Observou que este autor define Empresa Familiar como aquela que tem no controle administrativo da empresa um ou mais membros de uma família, em virtude da posse considerável da propriedade do capital. Sob este enfoque, a autora afirmou a existência estreita da relação propriedade e controle, sendo este controle exercido com base na propriedade.

A partir dos estudos realizados por Macêdo (2001), percebe-se dois enfoques teóricos dos autores mencionados para conceituação de Empresa Familiar. Um que enfoca o processo sucessório, indicando que uma empresa caracteriza-se como familiar ao passar para a segunda geração. Neste enfoque, enquadram-se os autores Doneley (1964), Lodi (1993) e Oliveira (1999). O outro enfoque teórico, dado pelos autores Bernhoeft (1989) e Lanzanna (1999),

ressalta a questão de ser uma empresa familiar a que é gerida por proprietários com sua história vinculadas a uma mesma família.

Na verdade, estes enfoques não se contrapõem, pois apresentam como ponto comum a questão da propriedade. Observa-se, no entanto, certa relevância na abordagem dos autores Bernhoeft e Lanzana da influência das relações familiares no controle e gestão destes tipos de organização.

(...) pode-se definir empresa familiar tradicional como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir(em) parcela expressiva da propriedade do capital.
(LANZANA; CONSTANZI, 1999, p.33)

Baseados em Gracioso (1998), Lanzana e Constanzi (1999) afirmaram não ser a propriedade suficiente para definir empresa familiar, e sim a existência de uma estrutura gerencial onde a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária. De qualquer modo, os autores concluíram que a total ou maior concentração do capital nas mãos de uma família, faz com que esta tenha maior autoridade para exercer o controle. A abertura do capital da empresa a participação de terceiros é um fator que ameaça a perda de controle da família na gestão da empresa familiar.

Para Gallo, Tápies e Cappuyns (2004), a influência dos fundadores na empresa é direta se eles estão vivos, ou continua indiretamente por meio da tradição carregada por seus sucessores.

Os autores observaram ainda que empresas familiares deveriam ser mais “profissionalizadas”. Esta observação aplicada a um grande número de empresas familiares, deve ser compreendida como referência à existência de preferências de alguns membros da família, que dirigem a organização e têm significativo controle acionário.

Em outras palavras, empresas familiares são dirigidas considerando mais os interesses pessoais do que deveriam ser. O controle da propriedade visto nas empresas familiares com baixa média de ações no mercado, levam-nas a não aceitar como sócios, instituições financeiras ou investidores de ações do mercado, por não pertencerem ao núcleo familiar.

No presente estudo considerar-se-á como Empresa Familiar aquela que possui a concentração da propriedade do capital nas mãos de uma mesma família, de modo que esta família interfira no controle administrativo. E, serão utilizadas as perspectivas de Chua, Chrisman e Chang (2004) apresentadas a seguir para analisar a empresa do presente estudo de caso.

Chua, Chrisman e Chang (2004), em seus estudos, relataram que a participação da família na propriedade e gerenciamento das organizações e o processo sucessório, não são condições *sine qua non* das empresas familiares, mas de certo modo as caracterizam.

Para Chua, Chrisman e Chang (2004), conceitualmente, se em um negócio há o envolvimento e as condições intencionais necessárias para este ser classificado como familiar, é porque ele a princípio surgiu como Empresa Familiar. Por outro lado, considerar que o negócio desenvolveu em seu ciclo de vida características de uma empresa familiar, permite supor que este começou como não familiar e transformou-se, ao longo do tempo, em familiar ao incluir a participação da família.

Percebe-se, portanto, que a abordagem dos autores, como forma de chamar a atenção de pesquisadores para o tema, constatou que uma organização por possuir características que a definam como familiar, não surgiu necessariamente como um empreendimento familiar. As organizações, mesmo iniciando suas atividades no mercado como não familiares, podem, no desenvolvimento de sua história, tornarem-se familiares por necessitarem de recursos e/ou capacidades dos membros da família do fundador.

Os autores afirmaram que, se uma organização nasce familiar, os valores e a cultura da família afetam a visão, objetivos, estratégias, estrutura e estilo gerencial do negócio, desde o começo.

Macêdo (2001) mencionou que a interação entre empresa e família pode ser percebida pelos discursos e práticas empresariais. Afirmou que o paternalismo predominou no interior das organizações brasileiras no início da industrialização e ainda está presente nos modelos gerenciais atuais.

Bernhoeft (1989) levantou alguns aspectos que, segundo ele, caracterizam a Empresa Familiar no Brasil, dentre os quais:

- valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- vínculos afetivos que influenciam as relações e decisões organizacionais;
- a antiguidade na empresa, como atributo principal;
- a dedicação ao trabalho, acima de tudo;
- fidelidade ao negócio da organização, dentre outros.

Por outro lado, o autor ponderou que estas características também podem ser encontradas em organizações não familiares. Sendo assim, o autor concluiu que o caráter familiar de uma organização está mais relacionado ao estilo da administração do que ao fato do capital pertencer a uma ou mais famílias.

Vale ressaltar que a imagem de organizações familiares, por algum tempo, esteve vinculada a pequenos empreendimentos. E estes eram vistos como frágeis e suscetíveis à decadência diante do mercado competitivo.

No entanto, Sousa (1998) afirmou ser possível encontrar dentre organizações familiares, não apenas as de pequeno ou médio porte, mas também organizações de grande porte, que se destacaram na economia nacional e internacional. Dentre elas, a autora mencionou:

- Grupo Sadia, que na década de 1990, passou a ter o controle acionário do conjunto de 12 empresas, nas mãos de 9 famílias;
- Grupo Odebrecht, desde 1996, na 3ª geração do fundador;
- Banco Safra, que tem na direção do banco no Brasil, os filhos do fundador;
- Garoto, que apesar das dificuldades passadas pelo sucessor, não se abriu ao mercado.

A autora ressaltou, também, que outras organizações familiares para se manterem no mercado e se estruturarem, optaram por abrir parte do controle acionário para terceiros. Dentre estas, destacou: Hering (apesar da venda de parte do capital, a família continua definindo os rumos da empresa), Votorantim, Pão de Açúcar, dentre outras.

Para tanto, a partir da definição e análise de empresas familiares que ressaltaram a propriedade e controle sobre as mãos de uma família, antes de caracterizá-las, torna-se útil distingui-las em dois grupos, conforme Lanzana e Constanzi (1999), as de capital fechado e as de capital aberto.

Os referidos autores distinguem entre:

- as de capital fechado, como as que têm a propriedade concentrada ou até mesmo exclusiva de uma família, e por conseguinte o controle centralizado em um ou mais membros da família, ocupando cargos administrativos mais importantes.
- E as de capital aberto, onde a abertura do capital à participação de terceiros diminui o grau de concentração da propriedade em uma mesma família e permite a descentralização do controle, com menor participação de familiares no quadro diretivo, possibilitando a profissionalização da gestão.

Esta distinção permite perceber as diversas possibilidades de configurações para garantir a permanência das empresas no mercado, visto que o processo de globalização causa impacto diferenciado nelas. Permite também perceber que, mesmo com a globalização, as empresas familiares continuam a ter expressividade no total de organizações existentes no Brasil.

Por outro lado, considerando a influência da família no tipo de relações estabelecidas no contexto da Empresa Familiar, emergiram alguns pontos, com o objetivo de caracterizar a Empresa Familiar no Brasil, que Macêdo (2001) apresentou em seu trabalho, ressaltando que estes foram coincidentes em diversos estudos sobre o tema. Dentre eles, citam-se:

- Supervalorização das relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, onde os laços afetivos são considerados e influenciam comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antiguidade dos trabalhadores, em lugar da competência;
- Expectativa para com a dedicação e fidelidade em relação à Empresa e seus processos;
- Valorização de fatores afetivos e relacionais no processo de tomada de decisão da empresa;
- Presença do paternalismo nas relações das chefias com subordinados, e
- Tendência do processo decisório centralizado na direção, como última instância da tomada de decisão.

Oliveira mencionou que:

(...). uma estrutura familiar, quando alocada em uma empresa, leva a uma série de abordagens e interações que são realidades específicas de uma família, o que provoca certas particularidades de atuação na empresa. (OLIVEIRA, 1999, p.23)

No entanto, é importante ressaltar a influência da tradição inerente ao grupo familiar proprietário, nas ações e decisões estratégicas. Fato este que reforça a complexidade da particularidade existente neste tipo de organização.

Para Sousa (1998), a empresa familiar deve ser entendida “contingencialmente”, em virtude da variação de suas demandas, segundo as influências do seu contexto ambiental, competitividade, aspectos tradicionais, culturais, relacionais, entre outros.

Niemelã (2004), baseando-se nos estudos de alguns autores, tais como Hamel (1991), Lorenzoni e Lipparini (1999), Salvato, Williams e Habbershon (2002) e Steier e Reya (2002), afirmou que recentes pesquisas de empresas familiares estenderam-se no trabalho de dinâmicas potenciais por sugestão de uma relação direta entre valor-cultura e competitividade-desempenho. Ressaltou que estes estudiosos chamaram atenção para a importância dos valores e conhecimentos transferidos de uma geração para outra como um conjunto de capacidades criadas desde o início do negócio. E ainda, que a capacidade de

relacionamento deste tipo de organização é baseada nas habilidades individuais dos diretores para interagir com outras organizações. Estes se focam nos próprios centros de competências, como forma de acelerar e melhorar o acesso e transferência do conhecimento da organização, com efeitos relevantes no crescimento e inovações destas. “A habilidade dos empresários para desempenhar ações empresariais não é um fenômeno equilibrado, mas depende de variações pessoais e contingências contextuais.” (NIEMELÄ, 2004, p.320)

Davel e Colbari (2000) comentaram que, em organizações mais modernas, percebe-se a existência de códigos familiares na implantação de uma cultura corporativa.

1.3 – A Cultura Organizacional em empresa familiar

Compreende-se, a partir do exposto, que o termo Empresa Familiar refere-se às organizações onde as relações familiares, revestidas de afetividade, interferem na formação de sua estrutura e cultura, bem como em seu funcionamento.

Toda atividade realizada por pessoas pressupõe uma ação organizada conjunta com um propósito específico. A ação organizada conjunta implica no resultado da interação entre duas ou mais pessoas. Neste processo de interação, as ações das pessoas revelam seu modo de pensar e sentir sobre os fatos e as coisas, sendo permeadas pela vivência e aprendizagem adquirida no ambiente social em que vivem e contribui como formador de uma identidade social.

Os indivíduos que participam de uma ou de outra organização ou sociedade não podem ser vistos isoladamente, pois não se pode retirar o indivíduo do campo social e da dinâmica das instituições aí existentes. Os laços desenvolvidos pelos indivíduos nas relações que estabelecem com as organizações são baseados na afetividade sendo de natureza psicológica e econômica. Com base nesses pressupostos, Freitas (2000) afirmou que a cultura organizacional é o meio de um imaginário que a legitima como principal fonte norteadora de identidade para os indivíduos que trabalham nas organizações.

As organizações são compreendidas como produto e produtoras da sociedade e as relações ali existentes têm um significado sancionado socialmente; como um sistema de troca entre pessoas que participam e compartilham de um mesmo grupo social. “A organização reflete a concepção que a própria sociedade tem de si mesma, reforçada pela sua natureza econômica.” (FREITAS, 2000, p.163)

Foi na década de 1980 que surgiram estudos e pesquisas sobre cultura organizacional como parte fundamental às análises administrativas e ao cotidiano das organizações.

Berger e Luckmann (1985) comentaram que a realidade da vida cotidiana é partilhada entre as pessoas e que a sociedade é socialmente construída, modificada e transformada pelas ações das pessoas. Deste modo, os autores afirmam ser a realidade socialmente definida por indivíduos e grupos de indivíduos em interação. Concluíram que é a organização social que permite às pessoas construir a realidade. Percebe-se então, a cultura como algo que explica e dá sentido às atividades, experiências e direcionamento das ações.

Vala, Monteiro e Lima (1995) observaram que o conceito de cultura sob o ponto de vista antropológico contribui para criação de uma teoria da cultura organizacional, em virtude do sentido dado de que a cultura orienta e determina o comportamento das pessoas nos grupos dos quais participa. Os autores comentaram, ainda, que a definição de cultura organizacional proposta por Schein no âmbito da psicossociologia é próxima das perspectivas antropológicas da cultura, por enfatizar sua concepção como conjunto de significados e símbolos partilhados.

Macêdo (2001) fez referência a Hall (1978), ao afirmar que a cultura é compartilhada e determina os limites de grupos distintos, configurando-se como o meio de comunicação do homem. As diferentes formas de expressão no contexto social têm como representação a linguagem, os símbolos, os comportamentos, os rituais, o pensamento e o sentimento. A essência destas formas de expressão cultural está nos valores, que direcionam o modo de agir das pessoas. E é esta ação que dará legitimidade à cultura.

Berger e Luckmann (1985) explicaram a legitimação dos universos simbólicos, não apenas como uma questão de “valores”, mas também de conhecimento. Conhecimento este que refere-se aos papéis que definem as ações dentro de uma estrutura. Deste modo, os autores compreenderam a legitimação como algo que diz às pessoas como as coisas são e o que são:

A legitimação não apenas diz ao indivíduo porque deve realizar uma ação e não outra; diz-lhe também porque as coisas são o que são. Em outras palavras, o “conhecimento” precede os “valores” na legitimação das instituições. (BERGER; LUCKMANN, 1985, p.129)

Compreende-se, então, que a cultura influencia as ações das pessoas. É variável entre diferentes grupos ou sociedades, e os grupos considerados, em princípio, homogêneos, sempre possuem uma diversidade cultural. As diferenças culturais advêm dos valores e normas presentes nos grupos sociais. A interpretação destas diferentes dimensões de valores culturais

é complexa, mas permite a criação de uma dinamicidade no sistema social. A cultura é, então, constituída por fatores como história, tradição, formas de interação, dentre outros.

Schein (1991) afirmou haver implicações diversas na conceituação de cultura. Relatou a existência de algumas abordagens para definir e estudar a cultura organizacional, dentre elas: a pesquisa por observação, a análise descritiva e a etnográfica, que serão explicitadas a seguir.

Na abordagem de pesquisa por observação, segundo Schein (1991), partiu-se do pressuposto de ser a cultura de uma organização, um sistema humano, relacionado ao nível de atitude das pessoas, sem no entanto considerar o contexto organizacional com suas características particulares e propriedades de estruturação. Pesquisou-se cultura como algo observável, por meio de sua medição por questionários individuais.

Na abordagem de análise descritiva, Schein (1991) mencionou a decomposição da cultura como um conjunto de manifestações comportamentais entendidas como ritos, rituais e estórias organizacionais que refletem de forma simbólica o fenômeno social das organizações.

Na abordagem etnográfica, advinda da antropologia e da sociologia, entendeu-se cultura como alguma coisa que poderia ser descrita a partir de como é representada. Isto é, “cultura não existe conceitualmente, exceto no comportamento observável, manifestações realizadas pelos membros daquela cultura.” (SCHEIN, 1991, p.245)

Pode-se compreender, a partir das abordagens acima, que a cultura de uma organização é que define o que a organização é, e é constituída pela interação de seus membros.

Ao expor as questões conceituais envolvidas na definição de cultura organizacional, analisou-as conforme se seguem:

- estabilidade (por observar que em muitas sociedades os fenômenos persistem ao longo do tempo, mesmo diante de pressões para mudanças);
- ênfase em conceitos compartilhados (por observar certo grau de similaridade de comportamentos manifestados e também percepções, cognições e sentimentos dos membros de uma sociedade, como algo existente por trás que é aprendido por novos membros. Ele ressalta ainda que esta similaridade pode ser constatada pela linguagem comum);
- padronização (ao observar a existência de regularidades refletidas em fenômenos sociais);
- dinamismo (pelo fato de a análise da cultura levar à análise de como a cultura é criada e perpetuada e perceber que esta é conduzida por historiadores);

- e, por fim, a implicação da cultura em todos os aspectos da vida em grupo, pois tudo que se faz num grupo é de certa forma reflexo das formas compartilhadas de coisas consideradas.

A partir desta formalização, o autor definiu a cultura organizacional como:

(...) um padrão de pressuposições básicas assumidas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo, enquanto aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado, e portanto, é para ser ensinado a novos membros do grupo como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a aqueles problemas. (SCHEIN, 1991, p.247)

Nesta definição, o autor compreendeu cultura como aspectos presentes num grupo. Que esta, em qualquer de seus significados, se refere a um grupo humano, e que o fundador de um grupo tem suas crenças, valores e pressuposições sobre como proceder e ensinar isso para novos membros. Ele considera que tais pressuposições só podem ser definidas como parte da cultura, se forem ensinadas para novos membros do grupo.

Desta forma, o autor enfatizou que se a definição tem suposições básicas sobre aspectos diferentes da realidade, estas influenciam percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos. Assim, Schein (1991) compreendeu a cultura como um fenômeno profundo onde as percepções comuns, pensamentos e sentimentos refletiam um processo de aprendizagem comum, que se manifestava em diferentes níveis. Considerando esta perspectiva de Schein (1991) ao reconhecer a cultura organizacional como manifestada em três níveis, a cultura de uma organização apresenta-se como a que se constitui a partir de formulações básicas de valores e ações que nortearão a definição de estratégias, objetivos e filosofias de ação da Empresa, que refletirão a forma da organização se estruturar e desenvolver seus processos de trabalho e visão.

A figura a seguir representa a compreensão de Schein (1991) sobre a manifestação da cultura em três níveis.

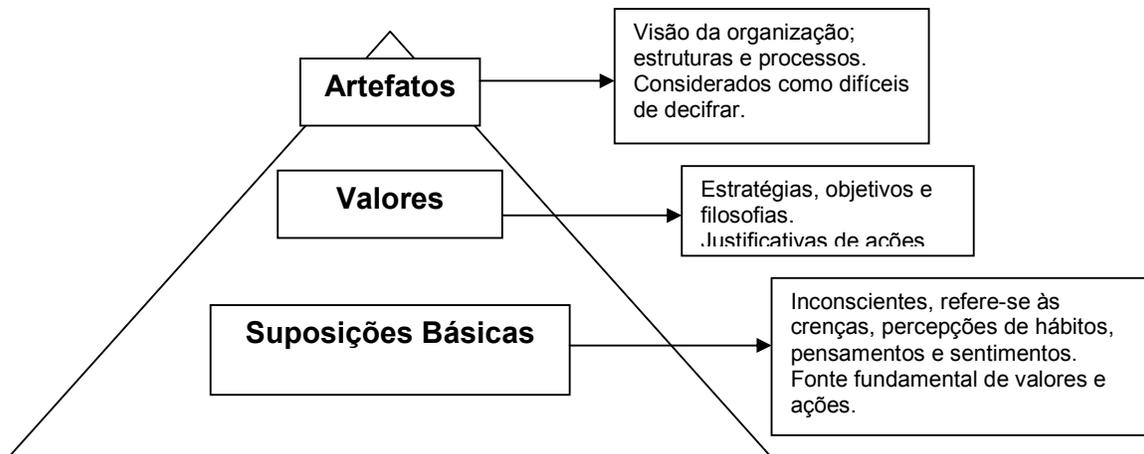


Figura 1 – Níveis da cultura Organizacional (Schein, 1991)

O termo cultura organizacional, então, na concepção de Schein (1991), possui uma dinâmica própria, uma linguagem comum, um padrão para ação, o que reflete aspectos do grupo e um modo compartilhado de ver as coisas.

Sackmann (1991), por sua vez, mencionou a existência de definições de cultura que enfocavam componentes diferentes, tais como: manifestações, idéias ou cognições, enfatizando a natureza holística da cultura. A autora afirmou que visualizar a cultura sob a forma de um “iceberg” poderia ajudar a esclarecer a diferença na acessibilidade entre manifestações culturais e componentes cognitivos. Os componentes mais visíveis e os superficiais eram manifestações culturais tais como: artifícios corporativos (construções, decorações, logotipos e estrutura física), comportamento verbal (histórias, expressões e brincadeiras) e comportamento não verbal (interações, ritos, rituais e cerimônias). As cognições culturais ou crenças estão abaixo da superfície.

Crnkovic (2003) considerou que a cultura organizacional se forma por meio do sistema de representações aceitos por um grupo social, o que possibilita a comunicação entre seus membros.

Smircich (1985) acentuou que o termo cultura organizacional, usualmente, descreve um atributo e qualidade interna de um grupo. Neste sentido, a cultura organizacional é um cenário estável de pressuposições demonstradas por crenças, significados e valores que formam o pano de fundo da ação. A autora afirmou que olhar as organizações, em termos culturais, sob o ponto de vista antropológico, é compreendê-las como constituídas simbolicamente e sustentadas como um amplo padrão de significados.

Fleury (1996) atribuiu ao fundador da organização o papel de moldar os padrões culturais, pois estes irão dizer como equacionar os problemas da organização e os seus

sistemas culturais. Representarão a capacidade de comunicação e expressão de uma visão consensual sobre a própria organização. Afirmou, assim, a importância dos pressupostos básicos e dos valores na formação da identidade organizacional, o que evidenciava, portanto, as relações de poder das organizações como determinadas pela cultura.

Denison, Lief e Ward (2004) afirmaram que os fundadores são indivíduos que asseguram, muitas vezes, opiniões e valores próprios, que se refletem nas organizações das quais fazem parte. Comentaram ainda que esta cultura “exclusiva”, se compreendida e fomentada, pode se constituir em uma grande vantagem corporativa.

Para Caldas e Motta (1997), a cultura de uma organização é constituída pela história de seu fundador e/ou grupo dominante da organização, que definem regras e normas de conduta reveladas na maneira de conduzir e controlar o sistema.

Assim, pode-se considerar que a ordem social no contexto organizacional é estabelecida pelos valores de seu fundador, orientando as relações interpessoais de seus membros. Este fato reproduz valores e ações fundamentados na prática do discurso específico de um grupo social anterior à formação organizacional, a família.

Sob estes enfoques, o termo cultura organizacional, de empresas familiares principalmente, surge como algo próprio, existente e determinante no contexto organizacional, revelado pela expressão dos valores dos dirigentes, por meio dos símbolos e rituais que traduzem a linguagem e comportamento do grupo organizacional.

Handy (1987) comentou alguns fatores que influenciam a cultura e estrutura de uma organização tais como:

- História e propriedade – a idade da organização, propriedade e história afetam a cultura da organização na forma de conduzi-la;
- Tamanho – aspecto importante na formação da estrutura organizacional que influencia na definição dos papéis culturais;
- Tecnologia – a utilização e produção tecnológica da organização;
- Objetivos e metas de trabalho da organização – forma de divisão, distribuição e organização das atividades de trabalho;
- Ambiente geográfico, social, econômico, mercado, competitividade, que envolvem as diversidades culturais;
- Pessoas – relacionadas aos diferentes contratos psicológicos.

Freitas (2000) observou que há influência destes fatores na estrutura das organizações e constituição de seus valores, caracterizando-as. Cada organização se apresenta como um espaço de interação e representação humana, onde reside um imaginário constituído no social.

Percebe-se, aqui, uma influência mútua entre as estruturas, sistemas e a cultura. Considerando que as organizações são sistemas que se estruturam por intermédio da interação e relação entre pessoas que as compõem, atribui-se a esta interação e relação a constituição de uma cultura organizacional. As organizações, portanto, refletem seus valores pelas formas de trabalho existentes, exercício de autoridade, condução e controle das pessoas.

Segundo Fleury (1996) era pelas políticas de RH, explícitas e implícitas da organização, que se podia decifrar e interpretar os padrões culturais da organização. O processo de comunicação existente revelava seu universo simbólico e a organização do processo de trabalho possibilitava identificar as categorias existentes nas relações de trabalho.

Segundo Silva e Zanelli:

O tema cultura organizacional se tornou relevante para todos os que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem. (SILVA; ZANELLI, 2004, p.408)

Mediante os estudos abordados e transferindo o conceito para empresa familiar, poder-se-ia afirmar que a história de vida do fundador de uma organização se aplica à configuração das relações sociais do contexto organizacional de uma Empresa Familiar, contribuindo para moldar os padrões culturais específicos deste tipo de organização.

Os valores numa empresa familiar são comunicados oralmente durante longo tempo, até que em algum momento eles são escritos em forma de código(...). Os valores são o que mantém a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais. A questão da religião e dos valores vem à superfície frequentemente nas famílias. (...) Os valores familiares geralmente se relacionam com pessoas, trabalho e dinheiro, além de religião, tradição e disposição para se adaptar a novas idéias. (LODI, 1994, p.3)

Assim, uma empresa familiar, mesmo que empenhada em se adaptar às transformações sociais que ocorrem no contexto social global em que se insere, tende a apresentar políticas e

procedimentos empresariais ligados à sua origem, norteados pelos valores básicos presentes na família de seu fundador.

Os trabalhadores são selecionados para desempenharem papéis, que atendam de modo satisfatório às normas e regras do contexto social. No entanto, ao interagirem com o sistema, irão depositar nele valores próprios, adquiridos em sua história de vida. Estas diferentes formas de pensar e agir devem, portanto, ser administradas permitindo o intercâmbio entre a cultura da organização e a identidade pessoal dos trabalhadores.

Sousa (1998) comentou que, com as mudanças e exigências impostas pelo processo de globalização, as organizações familiares tendem a dinamizar as formas de administração. E, ainda, que estas possuem lógicas, dinâmicas e relacionamentos informais que pressupõem a existência de fatores sociais constituintes e constituídos pelas pessoas que delas participam. A autora mencionou ainda que as propostas teóricas para alterar o contexto social destas organizações são percebidas pelas interpretações dadas à cultura organizacional na área da Administração. E que são poucos os teóricos da administração que reconhecem o aspecto social das pessoas integrantes do grupo empresa como referência e influenciador do “destino da organização”.

O gerenciamento das atividades administrativas baseia-se nos valores culturais institucionalizados. Não se pode gerenciar a cultura de uma organização, familiar ou não, pois a cultura de uma organização implica na manutenção dos padrões vigentes ou práticas organizacionais mantenedoras dos valores de cada tipo de organização.

Crnkovich (2003) afirmou que a modernidade tem exigido das organizações renovação e reformulação em suas formas de lidar com seus trabalhadores e estratégias de ação.

Pode-se, aqui, concluir que há de fato uma influência dos aspectos culturais presentes na organização na definição das diretrizes, políticas e estratégias de atuação das organizações no mercado. E são estas definições que orientam e norteiam as ações dentro das organizações.

Sendo assim, a cultura organizacional é a representação das formas de interação de uma organização com o contexto social no qual se insere, que segue padrões próprios estabelecidos internamente que se adequam ao contexto social global.

A avaliação de desempenho como instrumento de gestão de pessoas, será discutido no próximo capítulo.

Capítulo 2 - Avaliação de Desempenho: um instrumento de Gestão de Pessoas

O objetivo deste capítulo é abordar o desenvolvimento das teorias organizacionais, para compreender o surgimento de instrumentos para gestão de pessoas. Serão consideradas: a evolução das teorias organizacionais no contexto social, a visão administrativa de RH como área responsável pela gestão de pessoas e a avaliação de desempenho, como ferramenta que contribui para esta forma de gestão, em seus métodos, processos e programas.

2.1 - Conceito de Organização:

Para compreender o desenvolvimento dos modelos de gestão de pessoas, faz-se necessário discutir o conceito de organização, visto que as pessoas são consideradas como responsáveis pela operacionalização de uma organização.

Segundo Muchinsky (2004), é mais fácil afirmar por que as organizações existem, do que defini-las como são. O autor comenta que, de uma forma simples, elas existem para atingir metas e objetivos. Define-as como um conjunto de partes que não conseguem atingir seus objetivos, se operarem separadamente. Sob esta perspectiva, o autor ressalta quatro princípios básicos para a existência de qualquer organização. São estes: um sistema de atividades diferenciadas (organizações como um conjunto de atividades e funções inter-relacionadas); as pessoas (operadores das tarefas e executores de autoridade); cooperação para alcançar um objetivo comum; e autoridade (para assegurar a cooperação das pessoas na realização das funções inter-relacionadas na busca do objetivo comum).

Pelos princípios expostos por Muchinsky (2004), é possível compreender as teorias organizacionais formuladas para estudar e analisar os processos organizacionais.

Bastos, Loiola, Queiroz e Silva (2004) explanam que o convívio social da vida cotidiana das pessoas em sociedade ocorre por intermédio dos diversos tipos de organizações que a constituem. São organizações educacionais, industriais, comerciais, religiosas, entre outras, que constituem e compõem a sociedade. Nesta abordagem, percebe-se a influência do princípio básico da Psicologia Social, que defende a idéia de que o homem é constituído e se constitui pelo social, na compreensão e estudo dos fenômenos organizacionais.

Sendo assim, Bastos et al. (2004) afirmam em sua análise a existência de uma interdependência entre a qualidade de vida das pessoas e a forma de funcionamento das organizações.

É essa importância das organizações, na forma como as nossas sociedades funcionam, que as tornam um objeto de estudo que desperta intenso interesse por parte da ciência e dos próprios gestores ou responsáveis por sua existência e funcionamento. (BASTOS et al., 2004, p.63)

Bastos et al. (2004), ao analisarem a diversidade de significados dados à organização, chamam a atenção para o fato de que, no terreno científico, esta diversidade se traduz em diferentes perspectivas conceituais de autores do campo de estudos organizacionais. Nota-se, então, que as definições apresentadas por Bastos et al (2004), em seus estudos, guardam entre si o ponto comum de compreender as organizações como estruturas sociais onde as pessoas desenvolvem atividades de maneira coordenada.

Staat (1994) comentou que, para a grande maioria dos trabalhadores, qualquer lugar físico ou psicológico de trabalho é um tipo de organização. O autor identificou alguns fatores comuns para definir o que é exatamente uma organização, tanto na literatura inglesa como na literatura americana. Estes fatores referem-se a: identidade social, coordenação e direção.

Sob o ponto de vista de identidade social, o autor afirmou ser a organização composta por pessoas que compartilham um mesmo senso de pertencer: sob o ponto de vista da coordenação, a organização é o local onde as atividades das pessoas estão dispostas, e estas interagirão para apoiarem-se mutuamente e complementarem suas atividades. Já, sob o ponto de vista da direção, a razão para a disposição das atividades é realizar os objetivos estabelecidos da organização.

Deste modo, Staat (1994) mencionou a importância de se notar no princípio de definição de organização que, apesar desta ser composta por pessoas, estas não são necessariamente o que a organização supõe ser. Nesta perspectiva, percebe-se que os diretores das organizações interessam-se pelo que as pessoas fazem, e não pelo que são, o que querem ou como sentem ou pensam. O que importa é o papel dado às pessoas e como este é desempenhado. O foco está no alcance dos objetivos organizacionais, maximização da produção e obtenção de lucro. O autor afirmou ainda que as organizações existem independentemente de alguns ou todos os membros individuais. Para ele, esta é uma fonte de dificuldade na definição de organização e na compreensão de como as pessoas trabalham, por trazerem, todas e cada uma, suas personalidades individuais para o papel que desempenham, e Inter-relacionarem padrões de papéis que parecem tão claros num fluxograma organizacional.

Por outro lado, Morgan (2002) afirmou que as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo. São complexas, têm muitas facetas e por isso tornam-se tão difíceis os desafios

enfrentados pelos administradores e profissionais. Percebe-se, aqui, a compreensão da organização como complexa, por ser esta constituída por pessoas e estas serem e terem as mais diversas histórias e interesses ao se juntarem num propósito. As diversas facetas compreendem as diferenças de valores e interesses presentes na organização. O autor desenvolveu seus estudos sobre organizações, baseando-se em metáforas, por acreditar que estas permitem ampliar o pensamento e aprofundar o entendimento, para ver as coisas de forma nova e assim modificar a ação. Adotou como pressuposto em seu estudo, que “toda teoria e prática da organização e da administração baseia-se em imagens, ou metáforas, que nos levam a entender situações de maneira eficaz, embora parcial.” (MORGAN, 2002, p.20)

2.2 - Desenvolvimento das teorias administrativas à administração de RH

Foi no séc. XVIII, com a Revolução Industrial, que surgiu a mecanização da produção. Este acontecimento provocou uma grande transformação econômica e social, influenciando as relações de produção da época. A mecanização do trabalho passou a ser foco de atenção das organizações emergentes, como pilar principal do aumento da produtividade.

Nas primeiras décadas do séc. XIX, o movimento da Administração Científica do trabalho tornou-se base das organizações de trabalho, onde os processos de trabalho são formalizados e padronizados. A teoria da administração científica abordou a organização científica do trabalho, na busca por explicar a objetividade do processo de produção e a administração da representação dos trabalhadores para com suas atividades.

A “administração científica” parte do pressuposto da cooperação recíproca, em processo harmônico, em que a gerência e os trabalhadores interagem, tendo como princípio a recompensa proporcional: à medida que produzir mais, o operário receberá mais. (HELOANI, 2003, p.39)

Segundo Heloani (2003), o modo de gerenciamento das pessoas nas organizações depende do modelo de gestão adotado e do paradigma industrial predominante em determinado período. O autor afirma que, a partir deste ponto de vista, as organizações passam a ser vistas como produto da realidade sócio-econômica, por reproduzirem os princípios de organização do trabalho vigentes e influenciarem o ambiente num movimento de mútua transformação.

Heloani (2003) mencionou em seus estudos que Taylor, Ford e Fayol buscaram, cada um a seu modo, administrar a representação dos trabalhadores. Taylor enfatizou a

padronização do controle, partindo da base; Ford, com a projeção de normas disciplinares fora do ambiente de trabalho, externalizou o controle da produção; e Fayol defendeu a organização do pessoal nas organizações de modo “racional”. Para o autor, estes três estudiosos compartilham de visão semelhante da natureza humana. Adotam estratégias diferenciadas, mas convergentes na tentativa de reordenação dos trabalhadores no espaço produtivo.

Heloani (2003) comentou que foi com o movimento fordista, desenvolvido por Henry Ford, na década de 1920, que surgiu uma nova proposta de gestão da produção em paralelo à consolidação do taylorismo. Esta tinha como pilares a mecanização (tecnologia) e os princípios tayloristas. Para o autor, sob o aspecto comportamental, o que distinguia o fordismo do taylorismo era o padrão de conduta imposto aos trabalhadores e a “valorização” destes, transformando-os em consumidores. E foi com o movimento das relações humanas, na década de 1930, que a atenção dos pesquisadores deslocou-se da organização formal para a informal.

Morgan (2002) afirmou que a capacidade de ler e de entender uma organização eram competências básicas administrativas e que as metáforas desenvolvidas por ele podiam contribuir nesta tarefa, para aprofundar a compreensão das situações e criar novas formas de organizar e administrar.

Ao utilizar a metáfora “organizações são vistas como máquinas”, concebeu as organizações como algo racional, estruturado e planejado para atingir determinado fim. Esta metáfora demonstrou um estilo mecanicista de pensamento que marcou o desenvolvimento da organização burocrática. Sob este enfoque, os administradores tendiam a gerenciá-las como máquinas, compostas de partes interligadas com funções definidas no funcionamento do todo. Por esta metáfora, Morgan (2002) explicou a visão da organização dos processos de trabalho preconizados por Taylor e Fayol.

O autor, ao apresentar a metáfora, “organizações vistas como organismos”, relatou a compreensão das organizações como um conjunto de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionadas. Deixou aí subentendido que as organizações nasciam, cresciam, se desenvolviam e morriam, e podiam neste processo adaptar-se a diferentes circunstâncias. Focou sua atenção em compreender e administrar as “necessidades” organizacionais e as “relações com o ambiente”.

Na metáfora “organizações vistas como cérebros” ressaltou a importância do processamento de informações, aprendizagem e inteligência, e princípios de auto-organização para a concepção de organização nas quais um alto grau de flexibilidade e inovação tornou-se necessário.

Na metáfora das “Organizações como culturas”, via a organização como um lugar onde residiam idéias, valores, normas, rituais e crenças que as sustentavam como realidades socialmente construídas.

Na metáfora das “Organizações como instrumentos de dominação”, revelou o pensamento dos administradores nas dimensões éticas de seu trabalho e impactos sociais. Deste modo, Morgan (2002) percebeu as organizações como espaços sociais que usavam sua força de trabalho (os trabalhadores), as comunidades onde se situavam e a economia mundial para atingir seus próprios fins. Esta metáfora permitiu compreender as organizações, sob a perspectiva de grupos explorados e como ações racionais de exploradoras.

Staat (1994) comentou que as teorias organizacionais usualmente distinguem duas formas de organização no mundo do trabalho – a formal e informal. As organizações formais eram as que incluíam as organizações de trabalho, muitas vezes conhecidas como organizações burocráticas, que representavam a proximidade do pensamento científico sobre organizações que surgiram no início do séc. XX.

O autor fez referência ao modelo burocrático de organizações, associado primeiramente ao sociólogo alemão Max Weber, que sugeriu para as organizações quatro pontos essenciais: uma hierarquia de autoridade com poder seguindo do topo; uma divisão de trabalho em tarefas específicas; a existência de normas e procedimentos escritos e a aplicação racional destas normas e procedimentos. Para o autor, percebia-se nesta definição de organização burocrática, feita por Weber, uma influência dos princípios da administração científica preconizadas por Taylor, com idéias contemporâneas sobre gerenciamento científico.

Staat (1994) afirmou ainda que se pode considerar como ponto comum nas teorias sobre organização desenvolvidas por Taylor, Fayol e Weber, o ponto de vista da gerência dentro da organização, para garantir a maximização da produção e organização do trabalho.

Por outro lado, Staat (1994) constatou que pessoas formam grupos nas organizações com base em amizades e interesses comuns, como uma forma de conquista da natureza rígida e impessoal do sistema formal. Tais grupos, segundo o autor, podiam muitas vezes atravessar as linhas funcionais e hierárquicas, as quais também podiam ser usadas preferencialmente para o sistema formal, como uma maneira mais eficiente de dar e receber informações. O autor relatou serem estes grupos, os que formam as chamadas organizações informais, sendo este, portanto, um aspecto universal de organizações formais.

Sob este enfoque, o autor considerou que várias pesquisas têm sido feitas desde 1920, enfatizando como o sistema informal afetava a produção e produtividade de uma organização. Afirmou ser o sistema formal o modelo básico para organizações de trabalho. Ao mesmo

tempo, uma importante consequência da utilização deste modelo era que organizações e pessoas tendiam a ser tratadas como duas entidades distintas, com existência separada. Por um lado, o comportamento individual (a personalidade e a motivação por trás deste comportamento) considerado como primordial e, por outro, a organização considerada como um contexto fixo, estático. Deste modo, a estrutura da organização e a visão das funções eram tidas como de igual importância, enquanto o comportamento do indivíduo no interior da organização era considerado como produto das forças organizacionais.

Por outro lado, Muchinsky (2004), na busca por explicar como uma organização influencia e molda o comportamento dos seus membros, considerou como principais escolas de pensamento sobre organizações, a teoria clássica, neoclássica e a teoria de sistemas de organização. O autor observa que a teoria clássica era a que descrevia a forma e estrutura das organizações, no início do séc. XX. A teoria neoclássica, desenvolvida na década de 1950, a partir dos estudos de Elton Mayo, a que descrevia as questões psicológicas e comportamentais associadas às organizações. E a teoria dos sistemas, desenvolvida na década de 1970, adotando uma visão mais complexa e dinâmica das organizações, a que descrevia as organizações em termos de componentes interdependentes que formam um sistema.

Para Muchinsky (2004), a abordagem da teoria dos sistemas de uma organização compunha-se de cinco partes principais: os indivíduos (como participantes); a organização formal (como a estrutura do sistema); grupos pequenos (como forma de facilitar a adaptabilidade dos indivíduos no sistema); o status e papel (como diferenciador de cargos e comportamentos); e o ambiente físico (como grau de tecnologia que caracteriza a organização). Diz ele:

Existem interações complexas entre todas as partes do sistema. Os indivíduos interagem para formar pequenos grupos, os membros dos grupos são diferenciados por status e papéis, o ambiente físico afeta o comportamento dos indivíduos e grupos e todos existem dentro da estrutura fornecida pela organização formal.
(MUCHINSKY, 2004, p.244)

Sendo assim, partes compunham o sistema para que este funcionasse de modo harmônico. Para que houvesse harmonia era necessária uma sinergia entre as partes. Para tanto, tornou-se necessária alguma forma de coordenação destas partes para a sinergia se desenvolver, e assim levar o sistema a funcionar harmonicamente. “(...) a teoria dos sistemas nos ensina que as partes e interações de um sistema, não existem por si mesmas. Na verdade,

elas existem para atingir as metas maiores do sistema, as quais são estabilidade, crescimento e adaptabilidade.” (MUCHINSKY, 2004, p.245)

A adaptabilidade é um dos aspectos marcantes para a reação do organismo às mudanças ambientais, é o que permite a sobrevivência do organismo em tempos de mudança rápida. É, portanto, sob a perspectiva dos sistemas das organizações que tornou-se possível a compreensão de grande parte dos fenômenos da vida organizacional.

Neste contexto teórico delineado, fica clara a necessidade da organização planejar e coordenar seus processos de trabalho, para que atinja seu objetivo. Fato este que independe do paradigma que predomina.

Pode-se concluir, então, que esta metáfora vem corroborar as teorias organizacionais, no sentido de desenvolver os processos de organização do trabalho, sob a coordenação das tarefas descritas.

Segundo Gil (2001) foi com o surgimento dos princípios teóricos da Escola das Relações Humanas que se voltou a atenção para as relações interpessoais no âmbito organizacional. A Administração de Pessoal passou a se desenvolver com foco nas rotinas de pessoal, sob o aspecto legal e disciplinar, que, na década de 1950, sofreu mudanças, em virtude das organizações sindicais, voltando sua preocupação para com as condições de trabalho e concessão de benefícios. Para o autor, a partir da teoria dos sistemas, o conceito de sistema, já utilizado pelas ciências físicas e biológicas, ampliou-se para as ciências sociais, fundamentalmente à administração. Passou-se a classificar as atividades administrativas como sistemas: de produção, de recursos humanos, de comercialização e outros. Deste modo, a administração de pessoal, numa abordagem sistêmica, passou a ser entendida como uma administração de recursos humanos, que se definiria como um conjunto de pessoas que interagem de modo interdependente formando uma totalidade.

Legge (1995) afirmou que existem diferenças entre administração de pessoal e administração de Recursos Humanos (RH). Numa primeira instância, a autora afirmou ser a administração de pessoal tida como uma função de pessoal que se refere a uma atividade que vem da necessidade da organização, quanto à presença institucionalizada ou departamental de pessoal, dentro da organização.

Como atividade, a administração de pessoal englobou o departamento pessoal e envolveu todos os níveis gerenciais da organização. No entanto, a autora, com o objetivo de identificar a diferença entre administração de pessoal e administração de RH, assinalou que a literatura sobre gerência de pessoal ofereceu variações no padrão normativo de definição do

gerenciamento de pessoal. Referiu-se à gerência de pessoal como a otimização da utilização dos recursos humanos, na busca de objetivos organizacionais.

Legge (1995) relatou algumas definições para gerência de pessoal, formuladas nas décadas de 1960 e 1970. Estas serão citadas, por contribuírem para compreensão do surgimento de novas terminologias neste campo de gerenciamento de pessoal, no quadro abaixo.

Pigors e Myers (1969)	Desde que a gerência aspire alcançar resultados efetivos com pessoas, a administração de pessoal é uma função gerencial básica, ou uma atividade que engloba todos os níveis gerenciais numa organização(...) Administração de pessoal é (...) organização e tratamento individual para o trabalho, para que os trabalhadores tenham condições para realizar suas habilidades intrínsecas, isso considerando a máxima eficiência de suas atividades e do seu grupo, e para dar à empresa da qual são uma parte determinada da vantagem competitiva e otimização dos resultados.
Megginson (1972)	Acredita-se que grande parte dos aspectos significativos do gerenciamento de pessoal é encontrado na direção e controle dos recursos humanos de uma organização em suas atividades cotidianas. (...) O bom desempenho da função de pessoal necessita que cada gerente oriente-os dentro do ambiente de trabalho para auxiliar na realização dos vários projetos organizacionais e objetivos.
Glueck (1974)	Basicamente, pessoal refere-se ao encontro de profissionais que trabalham para o alcance dos objetivos organizacionais.
Jucius (1975)	Gerenciamento de pessoal é definido como o campo da gerência, o qual planeja, organiza, dirige e controla, as funções de desenvolvimento, pesquisa, manutenção e utilização da força de trabalho que os objetivos estabelecidos pela empresa são realizados economicamente e efetivamente; os objetivos de todos os níveis de pessoal são cumpridos para os mais altos níveis e os objetivos da sociedade são devidamente considerados e atendidos.

Quadro 1 – Definições de Gerência de Pessoal nas décadas de 1960 e 1970 (adaptado de Legge, K. *Human Resource Management – Rhetorics And Realities*. Lancaster: University of Lancaster Press, 1995)

Observa-se nestas definições relatadas por Legge (1995) no quadro 1, a presença do ponto comum que são as pessoas, responsáveis pela realização dos projetos organizacionais no caminho estratégico de alcance dos objetivos organizacionais. Deste modo, pode-se perceber que os termos administração de pessoal e administração de RH referem-se às formas adotadas pelas organizações, tanto comportamentais como legais, para garantir a obtenção de resultados.

Legge (1995) também apontou a existência de quatro modelos de gerenciamento de pessoal – normativo, descritivo-funcional, crítico-avaliativo e descritivo-comportamental.

1. Normativo: relacionado à normatização das pessoas no trabalho e na sua relação com a organização. Este modelo, segundo a autora, procurava oferecer termos e condições justas de emprego e um trabalho satisfatório para os trabalhadores.

2. Descritivo-funcional: Legge (1995) baseando-se em Sisson (1989), entendeu este modelo de gerenciamento como o que descrevia as políticas, os processos e os procedimentos envolvidos na gerência de pessoal dentro das organizações.

3. Crítico-avaliativo: Legge (1995) mencionou Watson (1986) para enunciá-lo. Um modelo de gerência que se referia à assistência dos que administram as organizações, para alcançar seus objetivos, por meio dos esforços de trabalho, exploração destes esforços e sua dispensa quando não necessários.

4. Descritivo-comportamental: modelo de gerência de pessoal que identificava o comportamento dos que desempenhavam o papel de especialista em pessoal.

Para a autora, a gerência de RH surgiu como terminologia para gerência de pessoal nas décadas de 1980 e 1990. Em relação ao lado humano das organizações, a gerência de RH atuava na conciliação do controle e satisfação dos empregados.

Segundo Gil (2001), o enfoque sistêmico na gestão dos recursos humanos pressupunha a existência de subsistemas interdependentes (seleção, treinamento, cargos e salários, avaliação de desempenho, e outros). Estes se comunicavam entre si, e criavam uma dinâmica interna própria ao sistema, o que implicava na concepção da organização como um sistema maior que tem na administração de recursos humanos um subsistema.

O autor comentou que transformações sócio-econômicas mundiais de globalização da economia, desenvolvimento tecnológico, evolução das comunicações e competitividade, dentre outras, fizeram com que as organizações passassem a focar o trabalhador, não mais como uma força produtiva, mas sim como uma pessoa na sua totalidade. Para Gil (2001), isto quer dizer que as pessoas tornaram-se, para as organizações, “parceiras” em seu desenvolvimento e crescimento, para garantir sua sobrevivência e competitividade frente ao novo cenário sócio-econômico mundial.

Ribeiro (2005) comenta que a área de RH tem como objetivo principal administrar as relações interpessoais existentes na organização e desta com as pessoas. O autor menciona que as políticas de RH contribuem para melhoria das relações entre empregador e empregados, a partir do entendimento das pessoas como parceiras de negócios, e não mais como recursos empresariais. Esta nova visão do papel do trabalhador e contribuição ao desenvolvimento organizacional exigiu que as organizações adequassem seu modelo de gestão à otimização de seus processos administrativos. Ribeiro assinala:

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as célebres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores. (RIBEIRO, 2005, p.1)

O autor citado refere-se à globalização como um processo que promove forte impacto de mudança e grande movimento por qualidade e produtividade nas organizações. Neste cenário as principais vantagens competitivas das organizações são as pessoas, responsáveis pela manutenção e conservação do *status-quo*.

Para o autor, a área de RH deve estar voltada para o alcance dos objetivos organizacionais, e deste modo ela é compreendida como a parte da organização que tem a responsabilidade de prover trabalhadores treinados, motivados, além de desenvolver, manter e administrar a qualidade de vida no trabalho, por meio do incentivo a políticas éticas e comportamento social responsável. Nesse sentido, Heloani observa:

Com a excessiva competição e submetido à pressão contínua em seu trabalho, o indivíduo tende a depender cada vez mais da organização (...) sentindo-se compelido a oferecer à empresa fidelidade e competência no exercício de suas funções. (HELOANI, 2003, p. 108)

Bohlander, Snell e Sherman (2003) consideram que a expressão “recursos humanos” implica que as pessoas têm capacidades para impulsionar o desempenho organizacional, de maneira conjunta aos demais recursos organizacionais, tais como: financeiros, materiais, informações, entre outros. Por outro lado, outros termos tais como, “capital intelectual”, “ativo intelectual”, trazem em si a idéia central de que os trabalhadores contribuem ativamente para o desempenho das organizações. Consideram ser esta a essência da gestão de recursos humanos.

Para Dutra (2002), independente dos cenários futuros que se configuravam com as transformações sócio-econômicas, as organizações e sociedade caminhavam para uma maior complexidade tecnológica e de relações de trabalho. Portanto, as pessoas devem estar preparadas para contextos cada vez mais exigentes e complexos, o que torna a busca pelo desenvolvimento individual cada vez mais primordial. Comentou: “A pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional.” (DUTRA, 2001, p.26)

Segundo ele, as organizações, por pressões do ambiente externo e interno, percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens competitivas, e assim garantirem sua continuidade no mercado. Para tanto, as organizações buscam adotar instrumentos de gestão capazes de auxiliá-las no alcance destes propósitos. O autor afirma, então, que os instrumentos de gestão são o que apóiam a relação contínua entre as pessoas e a organização e garantem assim o nível de informação das pessoas em relação à organização e vice-versa.

Wood e Wall (2002) afirmaram que a linha de pesquisa em Gestão de Recursos Humanos (GRH) envolve caracterizar práticas como um conjunto e que a unidade de análise desta é a organização, e não o indivíduo.

Todas estas abordagens incluíram a ideologia presente na abordagem da gestão de recursos humanos, no que tange à compreensão do papel do trabalhador para as organizações e contribuição para o estudo de uma nova concepção de Gestão de Pessoas.

Sob este enfoque ideológico, uma nova concepção de gestão de pessoas deveria priorizar o trabalhador como participante ativo nas decisões e fornecedor direto de seu talento para a obtenção do desenvolvimento organizacional. Assim,

(...) o estudo da GRH se distingue agora da psicologia pela sua preocupação em avaliar práticas de pessoal sob o ponto de vista coletivo e quanto aos seus efeitos sobre, por exemplo, a produtividade da empresa, os seus lucros ou a rotatividade de pessoal. (WOOD; WALL, 2002, p. 67)

Segundo Fischer (2001), o conceito de gestão de pessoas é uma nova terminologia utilizada pelos que estudam e praticam a gestão de RH nas organizações. Para o autor, o modelo de gestão de pessoas tratava-se de uma formulação abrangente que daria nome e identidade ao intenso processo de mudança que se desenvolvia nas políticas, práticas e processos de gestão.

Conclui-se, a partir do exposto, que existe uma produção teórica relacionada à gestão de pessoas que desenvolve um discurso ideológico e legitimador de algumas práticas de gestão. Estas demonstram ter como objetivo maior, conceber a exploração e alienação do trabalhador do que realmente promover sua participação e desenvolvimento.

Percebe-se, neste discurso teórico, uma busca de explicar o motivo das pessoas serem vistas como vantagem competitiva para as organizações e convencê-las disto, como forma de obter delas o que de fato interessa às organizações; dedicação e desempenho para garantir lucro. Sob esta perspectiva, a terminologia “recursos humanos” foi substituída pela expressão

“gestão de pessoas”, com o argumento de que as pessoas não são recursos, o que legitima a noção destas serem vistas como participantes do desenvolvimento da organização como um todo.

No item a seguir será apresentada a substituição do termo “administração de recursos humanos” por “gestão de pessoas”.

2.4 - Gestão de Pessoas

Fischer (2001) explanou que gestão de pessoas é um termo utilizado não com o propósito de renovar a compreensão de administração de RH, mas sim para *ressaltar o caráter da ação – “a gestão¹” e seu foco de atenção: “as pessoas”*.

Para a autora, a opção por utilizar o termo pessoas no lugar de recursos humanos diferenciava-se do sentido de administração construído sobre a idéia de otimização de recursos – materiais - máquinas, equipamentos: recursos financeiros, alegando que “pessoas” sempre foram seu objetivo.

Hoje, o papel do homem no trabalho vem se transformando. Suas características mais humanas – o saber, a intuição e a criatividade – são valorizadas. Temos de reconhecer que gerimos nossas relações com as pessoas, não com os recursos, o que demonstra a transição para uma realidade empresarial radicalmente diversa. (FISCHER, 2001, p.20)

A autora citada comentou que as organizações dependem de mecanismos de gestão institucionalizados para coordenar as relações estabelecidas no âmbito organizacional. Estas definem estratégias e as utilizam como instrumentos, processos e práticas de gestão formalizadas, por indicarem o comportamento das pessoas, no trabalho, esperado pela organização:

Por modo ou método de gestão entendemos o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que tenha fixado. Dessa forma, o método de gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle de resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoas e os objetivos,

¹ Fischer in Dutra (2001) considera gestão, como uma ação de pouca previsibilidade sobre o que é “gerido”.

os valores e a filosofia de gestão que o inspiram. (FISCHER, 2001, apud CHANLAT, 1996, p.14)

Chanlat (1996), ao referir-se ao modo de gestão definido por Fischer, demonstrou a relação entre o que a organização formaliza com as práticas desenvolvidas pelas pessoas e grupos, a partir desta formalização.

Compreende-se, assim, que o conceito de gestão de pessoas, aplicado às organizações, revela em seu sentido semântico da palavra gestão, a direção, coordenação de pessoas ao alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Andrade:

As pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização. (...) A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias da gestão de pessoas visando a obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial. (ANDRADE, 2004, p.12)

As pressões sociais que as organizações sofrem, a partir de uma evolução histórica das relações de trabalho, fazem com que as organizações revisem seus conceitos, premissas, técnicas e ferramentas para administrar as relações interpessoais que interferem no modo de produção e conseqüente desenvolvimento organizacional. Por este motivo, surgem estudos e pesquisas que se propõem a rever o papel das pessoas e das organizações no contexto do mercado de trabalho.

Retomando os estudos de Fischer (2001) sobre o conceito de modelo de gestão de pessoas, nota-se que o autor apresenta a utilização do termo modelo e considera que os elementos que o compõem vão além da estrutura, instrumentos e práticas normatizadas de RH. Estes elementos abrangem a totalidade que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização. A partir desta visão, o autor afirmou ter a gestão de pessoas conquistado um espaço significativo. O modelo abrange os procedimentos adotados pela organização para envolver os trabalhadores com suas definições estratégicas relacionadas a temas organizacionais de relevância.

Comentou que pesquisas realizadas demonstraram que 9 entre 10% das empresas pesquisadas afirmaram ter no modelo de gestão de pessoas preocupação em alinhar as políticas de RH à estratégia do negócio.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmaram que o mais singular numa organização é a capacidade de seus trabalhadores. Enfatizaram ainda que, apesar dos trabalhadores terem

sido sempre considerados como fundamentais às organizações, hoje desempenham um papel mais representativo como vantagem competitiva das organizações.

Dutra (2001) ao discutir as diversas transformações sofridas na forma de gerir pessoas escreveu que o padrão de exigência, por pressões sociais, modificou-se de um perfil disciplinado e obediente, para um perfil autônomo e empreendedor. Desta forma, segundo o autor, a cultura organizacional deveria ser voltada ao estímulo e apoio à iniciativa individual, como forma de buscar os resultados organizacionais. Para ele, a marca dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas era o controle, pois estes se baseavam nos paradigmas fordista e taylorista. Todavia, com as transformações sociais, houve uma forte pressão, para uma gestão de pessoas, voltada para a idéia de desenvolvimento mútuo. “(...) As pessoas são depositárias do patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio.” (DUTRA, 2001, p.26)

Staat (1994) comentou que a importância do grupo é freqüentemente observada nos discursos dos empresários – “uma organização são pessoas” – e este sentimento é usualmente recebido com a aquiescência das pessoas que movimentam as organizações.

O autor relatou que as ações coletivas das pessoas nas organizações representam o comportamento organizacional, visto ser uma organização o produto de inter-relacionamentos de seus membros, incluindo aí suas visões individuais sobre o que é a organização. Cada membro, sob este aspecto, afeta e é ao mesmo tempo afetado pela organização e seu ambiente.

Para Staat (1994), a ênfase no relacionamento entre as pessoas faz voltar a atenção para o processo de organização do trabalho, o qual é contínuo e dinâmico, pois retrata realmente a forma na qual as pessoas fazem sentido em seu ambiente de trabalho por comparação, discussão e transformação das visões individuais e compreensão da organização.

O autor retomou o conceito de cultura organizacional, como algo que a organização é, e afirma que sob o ponto de vista da interação e relacionamentos das pessoas dentro das organizações, percebe-se a existência, nestas, de culturas diferentes do mesmo modo que existem grupos de interesse. Para ele, o ingresso das pessoas numa organização implica no estabelecimento de um contrato psicológico, onde uma série de expectativas, as quais um membro e a organização têm de cada um, e cada membro estabelece então, com a organização, um contrato diferente.

O não desempenho esperado era considerado como uma quebra do contrato psicológico estabelecido em sua entrada na organização. Contudo, o autor comentou que o contrato

psicológico poderia ser alterado pela mudança de circunstâncias, tanto individuais como organizacionais. Para ele, nas organizações, há várias formas nas quais as séries de expectativas asseguradas pelos membros e organização não se ajustam.

A grande dificuldade na manutenção do contrato psicológico, segundo Staat (1994), é que usualmente este reflete uma disparidade no poder. Empregadores que não demonstravam respeito a seus empregados, nos relacionamentos diretos ou na direção com seus representantes, simplesmente não podiam esperar nenhuma lealdade deles. Podiam ser hábeis em coagi-los, em comprá-los, mas, lealdade não haveria e, desta forma, com o tempo, a organização poderia vir a decair, ou até mesmo desaparecer.

Como já citado, o processo de globalização causou grande impacto nas organizações; criou um ambiente de mudanças aceleradas que impôs às organizações a exigência de melhor ajuste e adequação às demandas das transformações. Neste contexto, as organizações iniciaram, assim, a implantação de ações criativas e inovadoras que assegurassem a qualidade, rapidez, credibilidade e competitividade de seus produtos e serviços. Deste modo, a administração destas organizações tornaram-se mais flexíveis na definição de suas diretrizes, para atender aos desafios que se impunham.

Percebe-se, entretanto, que a crescente competição, advinda do processo de globalização mundial, trouxe como consequência o desenvolvimento e a incorporação, por parte das organizações, de novas tecnologias e modelos de gestão. Logo, este cenário se configura como um desafio às organizações, o de desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade.

Por outro lado, pode-se notar um discurso sobre a importância do fator humano na contribuição da adequação das organizações ao novo ambiente organizacional. “As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa.” (DUTRA, 2002, p.126)

Como consequência, as diretrizes para formulação e implantação de programas de Avaliação de Desempenho são inspiradas na representação e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização. “As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.” (DUTRA, 2002, p.126)

O autor citado, afirmou que, ao se considerar as necessidades das pessoas e da organização, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. A

organização, por um lado, transfere seus conhecimentos para as pessoas, e por outro lado, as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, contribuindo assim para o desenvolvimento e adequação organizacional aos novos desafios mundiais. Sendo assim, este processo de troca de competências deveria ser gerenciado para o alcance de benefícios e desenvolvimento, tanto para a organização como para as pessoas.

A preocupação com o desempenho humano, e como torná-lo um indicador à obtenção de resultados, tornou-se o foco de atenção para o aumento da produtividade. Conclui-se, então, que as organizações, para manterem-se competitivas e adaptadas ao contexto sócio-econômico, buscaram adotar ferramentas de gestão de pessoas, que contribuíssem ao contínuo aprimoramento do desempenho organizacional.

A seguir discutir-se-ão as possíveis formas e procedimentos a serem adotados pelas organizações para gerenciar este processo, aqui chamado de Avaliação de Desempenho.

2.5 - Avaliação de Desempenho

Com base nas análises desenvolvidas por Fischer (2001), compreende-se o modelo de gestão de pessoas como um conjunto constituído por políticas, práticas e padrões de ações e instrumentos, utilizado pelas organizações para produzir e direcionar comportamentos no ambiente de trabalho. A autora defendeu a idéia de que se incluem aí os projetos capazes de intervir nas formas de organização do processo de trabalho, dentre eles: programas de qualidade total, processos de planejamento estratégico e outras intervenções orientadas ao comportamento organizacional, a exemplo de sistemas de remuneração, de gestão de carreiras, de avaliação de desempenho, de captação e demissão de pessoas.

O presente trabalho tem como proposta concentrar-se no estudo e análise específica da avaliação de desempenho, como um instrumento de gestão de pessoas, ou seja, como um projeto de gestão de pessoas que interfere no comportamento das pessoas na organização, no contexto de trabalho.

Pontes (1991) definiu avaliação de desempenho como uma estratégia organizacional utilizada pelas organizações para acompanhar o trabalho, acompanhar os objetivos propostos para os profissionais e fornecer *feedback* para as pessoas.

No entanto, observa-se que, entre os profissionais que atuam na área de gestão de pessoas, avaliação de desempenho é um tema polêmico e questionado quanto ao impacto de seus resultados na administração da produtividade dos trabalhadores em uma organização. Há

diferenças entre as percepções dos trabalhadores e dos dirigentes de uma organização sobre o tema. Para os primeiros, a avaliação de desempenho é um instrumento de pressão ao seu empenho no trabalho, enquanto que para os outros, esta serve (ou deveria servir) de base orientadora ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. Na verdade, estas percepções guardam entre si o ponto comum de controle da produção, permeado pela ideologia dominante do período fordista e taylorista, como forma de garantir a existência das organizações no mercado de trabalho.

Bohlander, Snell, Sherman (2003) observaram que em 1842, o Governo Federal Americano iniciou a avaliação de seus trabalhadores, a partir da aprovação no Congresso de uma lei que tornou obrigatórias as revisões de desempenho anuais dos trabalhadores. Os autores comentam que, a partir de então, programas de avaliação de desempenho proliferaram pelas organizações públicas e privadas.

Gil (2001) mencionou que a prática de avaliação de desempenho é antiga. Desde o final da Segunda Guerra Mundial, em 1945, os órgãos públicos e grandes organizações procuraram implantar sistemas formais de avaliação de desempenho. Para o autor, qualquer tipo de organização que tivesse pessoas trabalhando, até mesmo de modo informal, utilizou algum tipo de avaliação do trabalho ali realizado. Para as organizações, era importante manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado como forma de alcançar maior nível de análise, quanto ao desempenho deficiente ou não, e possibilitar perspectivas de aprimoramento dos avaliados. Deste modo, o autor considerou a avaliação de desempenho como um meio para desenvolver as pessoas dentro das organizações.

O autor comentou, ainda, que na década de 1970, no Brasil, havia uma grande preocupação das organizações para com a implantação de sistemas e/ou unidades de avaliação de desempenho. Na década de 1980 as organizações passaram a desacreditá-los, em função de alguns erros cometidos na implantação do sistema e da inadequação das metodologias utilizadas para tal.

Segundo Souza (2003), a partir da década de 1980, o contexto de negócios e os desafios da competitividade obrigaram as organizações a considerarem a necessidade de implementar sistemas de desempenho alinhados aos novos paradigmas de gestão. No entanto, o autor fez referência à década de 1990, como período em que foram desenvolvidas pesquisas voltadas a transformar a avaliação de desempenho num instrumento de gestão, para promover a efetividade organizacional. Souza (2003) relatou, ainda, que a avaliação de desempenho passou a fazer parte de um modelo de gestão dos trabalhadores centrado em resultados, sendo

utilizado para verificar a contribuição do trabalhador, a partir da aplicação de seu conhecimento, capacidades e habilidades no resultado organizacional.

Por outro lado, Heloani (2003) constatou que o grande *insight* de Taylor, precursor dos princípios da administração científica, foi o de entender que o trabalhador comum, embora obedecendo à direção das organizações, também deveria ser estimulado a pensar, desde que isso beneficiasse o capital, sem prejuízo à sua hierarquizada organização do trabalho. Em suma, para este autor, Taylor teve a representação de que o conhecimento poderia ser aplicado ao trabalho em benefício do capital.

Compreende-se, então, que a marca dos sistemas de gestão dos trabalhadores, sob os paradigmas fordista e taylorista de administração, era o controle das pessoas. Com estudos posteriores desenvolvidos por Elton Mayo, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho como um processo de integração dos trabalhadores aos objetivos organizacionais, como forma de satisfazer necessidades sociais e psicológicas destes.

Lucena (1992) expôs que este contexto social relacionava-se ao ambiente externo das organizações e influenciava diretamente na forma destas se estruturarem internamente. A autora afirmou serem as pessoas responsáveis por manter as organizações em ritmo produtivo. Comentou que desenvolver a qualificação e o potencial das pessoas, com foco no alto desempenho e comprometimento com os resultados desejados, era o grande desafio organizacional neste contexto. Definiu desempenho como a atuação de um trabalhador diante do cargo que ocupa na organização, e ainda afirmou que os cargos têm, especificados em seu conteúdo, as responsabilidades, tarefas e desafios que lhes são atribuídos.

O desempenho pode ser reconhecido como a manifestação concreta, objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado. (LUCENA, 1992, p.29)

Segundo Gil (2001), as organizações, para ajustarem-se a esses desafios, empreenderam ações e experimentaram projetos, tais como: reengenharia, *downsizing*, e outros, que trouxeram conseqüências aos trabalhadores. Mencionou ainda, que críticas feitas a estes procedimentos fizeram surgir novas concepções sobre o papel dos trabalhadores nas organizações, questionando-se, a partir da década de 1990, a forma de administração dos recursos humanos das empresas. Dentre essas críticas, uma de grande repercussão referiu-se à terminologia utilizada para designar os trabalhadores, como recursos humanos, implicando aí o significado da necessidade de administrá-los para alcançar o máximo rendimento possível.

Foi proposto, portanto, tratar os trabalhadores não mais como recursos e sim como “parceiros”, que contribuíam ao desenvolvimento das organizações.

Bohlander, Snell, Sherman (2003) afirmaram que, apesar dos trabalhadores terem sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, atualmente desempenham um papel mais central na obtenção da vantagem competitiva de uma organização. Deste modo, as organizações devem considerar que os trabalhadores têm valor para estas, ao disponibilizarem suas habilidades, conhecimentos, competências e as operacionalizarem de maneira sinérgica.

Para Gramigna (2002), a avaliação de desempenho, sob o ponto de vista da gestão de pessoas com foco em resultados, exige a formulação de estratégias para gestão de competências. A autora considerou que a ferramenta que tem sido adotada atualmente com este objetivo é a avaliação 360°, um modelo de avaliação de desempenho realizada por meio de *feedback*² em rede³. “A alta competitividade obriga as empresas que querem sobreviver com algum diferencial a maximizar a capacidade produtiva e a buscar resultados por meio do desempenho de suas equipes.” (GRAMIGNA, 2002, p.44)

Sob estes enfoques, compreende-se que a avaliação de desempenho emergiu como um subsistema da administração de recursos humanos, com o propósito de auxiliar a orientação de práticas administrativas na gestão de pessoas, e se tornou um instrumento de gestão com o princípio básico de buscar a excelência organizacional pela melhoria do desempenho de seus trabalhadores.

Gramigna (2002) comentou, em seu estudo, o histórico do sistema de avaliação de desempenho formalizado para atender as necessidades das organizações na otimização dos processos de trabalho. A autora relatou que a avaliação de desempenho surgiu como um programa de RH, desenvolvido por meio do preenchimento de formulários pelas chefias, onde estas atribuíam valores, dentro de uma escala pré-definida, aos indicadores de desempenho ali constantes. Estes indicadores de desempenho eram determinados e transcritos aos formulários, pelo profissional da empresa responsável pela área de RH.

O procedimento ocorria de forma que o RH, uma vez ao ano ou periodicamente, encaminhava o formulário de avaliação de desempenho aos gerentes dos diversos setores da organização. Estes, após preencherem os formulários, os devolviam ao RH, que verificava as

² Definido por Gramigna (2002), como instrumento de desenvolvimento e elemento essencial no gerenciamento de competências. “Fornecer *feedback* consiste em revelar a sua percepção sobre – como o comportamento do outro está afetando a você mesmo, as outras pessoas, a equipe, ao bom andamento dos trabalhos, a organização” (GRAMIGNA, 2002, p.129)

³ Gramigna (2002), aplica a terminologia de rede para referenciar-se ao ciclo formado pelo chefe imediato, colegas de trabalho, clientes e fornecedores internos e externos.

recomendações e/ou indicações ali registradas, para tomar as providências em cumpri-las, desde que estivessem autorizadas pela diretoria. Neste cenário surgiram definições de desempenho e competências, segundo alguns autores.

Muchinsky (2004) definiu desempenho como sinônimo de comportamento, considerando-o como o que as pessoas fazem e que pode ser observado.

O desempenho inclui aquelas ações que dizem respeito às metas da organização e pode ser medido em termos de proficiência de cada indivíduo (isto é, nível de contribuição). (MUCHINSKY, 2004, p.207)

Sob esta visão, as avaliações de desempenho do trabalhador deviam ser direcionadas aos comportamentos relacionados ao cargo. Ele cita Murphy e Cleveland (1995) para afirmar a contribuição que sistemas formais de avaliação de desempenho poderiam trazer às organizações. Abordou estas contribuições como atribuições às possibilidades de melhoria da qualidade das decisões: organizacionais, quanto às práticas de RH; individuais, quanto ao fornecimento de subsídios críticos para auto avaliações; e relacionais, quanto à influência nas opiniões dos trabalhadores para com a organização e seu vínculo com ela. Para ele, um sistema de avaliação de desempenho bem sucedido poderia auxiliar no comprometimento e satisfação do trabalhador.

Muchinsky (2004) concluiu, a partir desta análise, que as avaliações de desempenho formais proporcionam uma base racional às decisões em RH, e que seus resultados podem ser aplicados às diversas áreas de gerenciamento.

Dutra (2001), ao analisar que as organizações tinham alcançado resultados como novas propostas de gestão de pessoas, e que estas possuíam elementos comuns adaptáveis a diferentes realidades organizacionais, considerou a necessidade de se traduzir conceitos capazes de explicar e sinalizar a realidade organizacional e conseqüentemente o futuro da gestão de pessoas. Sendo assim, compreendeu a organização como um conjunto próprio de competências.

O autor utilizou, então, para desenvolver seu trabalho, o conceito de competência estabelecido por Fleury: “Saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (DUTRA, 2001, p.27, apud FLEURY, 2000).

O domínio de competências é um fator diferencial para profissionais e organizações no mercado. Para Gramigna (2002), a gestão do desempenho nas organizações deveria prever formas de mensurar resultados, por meio de ferramentas e metodologias específicas.

Sendo assim, a complexidade que envolvia o processo de transformação organizacional fez com que as organizações buscassem a excelência revendo o alinhamento de suas estratégias, estruturas, processos, modelos e práticas de gestão de pessoas, para obter ganho efetivo em seu desempenho global. As mudanças não implicaram apenas em ajustes nos sistemas, mas também no âmbito do comportamento humano, estruturação e funcionamento global da organização.

Por outro lado, McGregor (1997), analisou as diferenças básicas do sistema de avaliação de desempenho na abordagem convencional e numa nova abordagem. Na abordagem convencional da avaliação de desempenho era o gestor quem podia conhecer e decidir o melhor para seus trabalhadores, atuando como um juiz do desempenho. Ratificava o sistema de gestão pelo controle do desempenho. Numa nova abordagem da avaliação de desempenho, os trabalhadores são percebidos como os únicos capazes de determinar o melhor para seu desenvolvimento, tendo no gestor a figura de mediador junto à organização. O trabalhador concentra-se em seu próprio desenvolvimento e contribui concomitantemente para com o desenvolvimento da organização.

Ribeiro (2005) afirma que todo trabalhador espera que seu gerente faça periodicamente uma análise de seu desempenho. Esta seria uma forma do trabalhador saber como sua atuação na organização está sendo visualizada. “A avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho.” (RIBEIRO, 2005, p.295).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), numa primeira instância, poderia parecer que as avaliações de desempenho eram utilizadas para o objetivo específico de avaliar quem executava um bom trabalho ou não. Para os autores, na verdade, as avaliações de desempenho serviam aos propósitos de: oportunizar trabalhadores e gestores a discutirem regularmente o desempenho e os padrões definidos para este; permitir que os gestores identifiquem os pontos fortes e fracos do desempenho dos trabalhadores; recomendar programas específicos de aprimoramento do desempenho e embasar políticas de RH, relacionadas a remuneração e promoção. Os referidos autores concluíram que, sob o ponto de vista da administração, os programas de avaliação de desempenho forneciam insumos às atividades e políticas de RH. Isto quer dizer que, as informações obtidas com estes programas possibilitavam que as organizações as utilizassem para planejamento de ações na administração de RH.

Para Siqueira (2002), a metodologia de aplicação da avaliação de desempenho apresentada com limitações à visualização dos conhecimentos, habilidades e capacidades específicas ao desenvolvimento das atividades de trabalho, levou este instrumento ao descrédito como instrumento capaz de contribuir ao alcance de seus propósitos iniciais.

Poucos aspectos da gestão empresarial foram e continuaram sendo tão discutidos quanto à avaliação de desempenho. Siqueira (2002) fez referência a alguns críticos que argumentaram serem os sistemas de avaliação de desempenho verdadeiros fracassos na consecução de seus propósitos. A avaliação de desempenho é um processo capaz de contribuir à busca da excelência organizacional, fato pouco identificado pelas organizações que deixam de utilizar-se de seus benefícios ao desenvolvimento individual, de equipe e organizacional. A maioria dos programas de avaliação de desempenho é suscetível de um processo pendular de valorização e de abandono pelas organizações, havendo certas diferenças entre os que são a favor de seus propósitos e objetivos, e os que questionam seus métodos e procedimentos como formas reduzidas de práticas administrativas formais.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) afirmaram que, em geral, os programas de avaliação de desempenho são um conjunto de técnicas que visam obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo trabalhador à organização.

Ribeiro (2005) comenta que os trabalhadores, ao receberem informações sobre sua atuação, têm a oportunidade de aprimorar seu desempenho, e deste modo desenvolver-se profissionalmente no ambiente da organização. Para o autor, sob o ponto de vista da Avaliação de Desempenho, a cultura da organização é um componente organizacional que impacta no desempenho humano das organizações, por referir-se a variáveis do ambiente interno capazes de afetar o desempenho de forma positiva ou negativa.

Sob esta perspectiva, Freitas (2005) comenta que a concepção da organização sobre desempenho influencia diretamente na elaboração do instrumento de avaliação de desempenho, coleta de dados e objetivos da avaliação. Menciona, ainda, que os problemas inerentes a esses instrumentos estão relacionados à definição de desempenho adotada pela organização.

Milani (1988) afirmou que a multiplicidade de objetivos, organizacionais e individuais da avaliação de desempenho gera conflitos por tentar conciliá-los o que causa problemas à efetividade do instrumento na gestão das pessoas.

Gramigna (2002) analisou o processo de avaliação de desempenho como uma forma autoritária de condução do desempenho, por demonstrar o exercício de poder da chefia sobre a vida de seu colaborador. Afirmou que este procedimento poderia gerar uma série de

questionamentos em relação às vantagens e resultados para empresa e trabalhador: Qual o objetivo da avaliação de desempenho? Que resultados trazem para organização? Quais as vantagens de um processo de avaliação de desempenho para os trabalhadores?

Segundo a autora, tais questionamentos fizeram com que o processo sofresse alterações, em função das necessidades das organizações se adequarem à nova visão das pessoas dentro do contexto social de competitividade das organizações. “Hoje, a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências.” (GRAMIGNA, 2002, p.90).

A avaliação de desempenho, para ser utilizada nas organizações como uma ferramenta de gestão de pessoas efetiva, passou por uma série de alterações. Estas alterações nos processos e metodologia de avaliar o desempenho, e efetivamente aplicar seus resultados, foram sendo desenvolvidas até chegar ao modelo de redes, também chamado de avaliação 360°.

Gramigna (2002) comentou que a avaliação por redes, ou avaliação 360°, vem acompanhada da filosofia da administração participativa e com isso obtém a adesão dos trabalhadores, gestores e diretores das organizações. Este tipo de avaliação de desempenho prevê o recebimento de *feedback* dos que fazem parte da rede – clientes e fornecedores internos e externos, bem como chefias imediatas e mediatas, “ampliando assim as possibilidades de aumentar a eficácia pessoal nos processos administrativos e qualidade de vida no trabalho.” (GRAMIGNA, 2002, p.91)

Pagés et al. (1993), ao estudarem poder das organizações, afirmam que este está enraizado na prática cotidiana das organizações, e que as políticas de RH são práticas ideológicas do poder. Consideram que os dispositivos operacionais das políticas de RH e a ideologia da organização funcionam como maneiras de interiorizar comportamentos e princípios que os legitimam.

O autor comentou que a entrevista de desempenho é um “dispositivo comum nas empresas hipermodernas” (PAGÉS et al., 1993, p.100). Para ele, a avaliação traduz-se por uma nota atribuída pelo gerente ao seu subordinado da qual dependerá seu salário, acrescentando que a entrevista de avaliação é apresentada como um diálogo franco e aberto, no qual é oportunizada a troca de feedback.

No entanto, observa-se na prática que o baixo desempenho, ou melhor, a consideração do gerente para com o não atendimento à expectativa do desempenho por parte do funcionário, pode levar à demissão.

Pagés et al. (1993) mencionaram ainda que os fundamentos para elaboração e definição dos critérios e/ou indicadores de desempenho escapam a quem estes se aplicam, e que os procedimentos são legitimados por princípios e práticas ideológicas: “Paralelamente, ao reforço do investimento do indivíduo dentro da organização sobre o indivíduo se acentua.” (PAGÉS et al., 1993, p.105).

Os autores ressaltaram que a entrevista de avaliação leva o trabalhador mais a um exame de consciência do que a uma análise de seus resultados. Nela, o que é considerado são os esforços do trabalhador em ser um bom empregado. Este dispositivo operacional de RH, segundo Pagés et al. (1993), favorecia o domínio da organização sobre o aparelho psíquico dos trabalhadores.

Conclui-se, no entanto, que as organizações utilizam sistemas de avaliação de desempenho para mensurar a forma como o trabalho é realizado em determinado período. Têm neste sistema um método de controle do desempenho das pessoas.

Smith (1997), em estudo sobre os princípios básicos para motivar e promover o desempenho das organizações, observou que estes princípios estavam relacionados a modelos gerenciais e referiam-se à mudanças comportamentais. Comentou que, dentre os princípios gerenciais, além de tomar decisões, as ações gerenciais deveriam ser voltadas à relação do desempenho com a mudança de comportamento e responsabilidade. Deste modo, percebe-se que, para o autor, o desempenho está intrinsecamente ligado à mudança.

Compreende-se, aqui, o termo mudança de comportamento, como ações relacionadas a aprimoramento e busca por adequação às exigências externas às organizações. Estas ações podem ser individuais ou coletivas.

Baseando-se no discutido no capítulo de empresa familiar, do presente trabalho, as empresas familiares, para manterem-se no mercado, buscam adequar-se às exigências competitivas impostas em decorrência do processo de globalização. E neste cenário mundial, este tipo de organização, volta-se para valores de competência, eficiência e racionalismo, com foco numa administração profissionalizada com visão estratégica voltada à adaptação às constantes mudanças.

Como alterações nos modelos de gestão de pessoas, Smith (1997) considerou formas de pensamento e ações organizacionais em substituição à metáfora “empresa como máquina”. O quadro 2, apresentado abaixo, demonstra como Smith (1997) dimensionou esta mudança de pensamento e ação, a partir do princípio de que as organizações devem deixar:

DE:	PARA:
<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar nas pessoas como peças de engrenagem a serem utilizadas e controladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar nas pessoas como base para diferencial competitivo e de sucesso
<ul style="list-style-type: none"> • Confiar apenas na responsabilidade funcional e desempenho individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiar na responsabilidade funcional, desempenho individual e de equipe
<ul style="list-style-type: none"> • Apostar apenas na excelência funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Apostar na excelência funcional e de processo
<ul style="list-style-type: none"> • Se organizar em estruturas hierárquicas rígidas verticais em função de fluxo de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Se organizar em redes flexíveis horizontais em função dos fluxos de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar tecnologia da informação e comunicação para comandar e controlar as pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar a tecnologia da informação e comunicação para informar e capacitar as pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar como vigilantes do desempenho dos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar como facilitadores do processo de desenvolvimento profissional dos trabalhadores
<ul style="list-style-type: none"> • Ter como objetivo organizacional, lucro exclusivo dos dirigentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter como objetivo organizacional, o desenvolvimento profissional global que garanta o sucesso dos dirigentes e trabalhadores

Quadro 2 – Mudança de pensamento e ação das organizações para com a gestão de pessoas. (Adaptado de SMITH, 1997, p.20)

O quadro 2 apresenta alterações propostas para a forma de pensar sobre a gestão de pessoas e demonstra que, para Smith (1997), o propósito do desempenho e mudança organizacional está diretamente relacionado às mudanças de comportamento, relacionamentos de trabalho e aprimoramento de habilidades. Percebe-se que o desempenho e a mudança organizacional são possibilitados a partir da adoção de novas formas de gerenciamento de pessoas.

Sendo assim, Smith (1997) afirmou que, para promover o desempenho nas organizações num cenário de transformações sociais e econômicas, os dirigentes das organizações “(...)

precisam aprender a identificar e eliminar os obstáculos ao desempenho. (...), devem aprender a dizer a verdade e a ouvir.” (SMITH, 1997, p.22)

Observa-se, portanto, que o autor enfatizou a necessidade de se adotar um novo modelo de gestão de pessoas direcionado ao desempenho e mudanças orientadas para o comportamento.

Em estudo realizado na *Iberian Motors* (empresa controlada por duas famílias, uma espanhola e outra portuguesa), Smith (1997) relatou que ao final da década de 1980, com a criação do mercado europeu único pela Comunidade Econômica Européia, a empresa teve sua lucratividade ameaçada. Relatou, ainda, que a partir de então ações gerenciais estratégicas foram empreendidas para adequar-se as novas exigências do mercado em função da mudança da política econômica externa. O autor, em seu estudo, observou que a empresa encontrou dificuldades neste processo de adequação, em virtude das arraigadas convicções de gerência familiar presentes na gestão da empresa. Estas referiam-se a decisões estratégicas atribuídas à cúpula e referência nas chefias como orientação ao desempenho funcional, dentre outras. Mencionou, também, que as soluções eram encontradas no plano da estrutura organizacional e não em discussões sobre metas de desempenho.

Esta pesquisa realizada por Smith (1997) permitiu concluir que mudança de comportamento e aprimoramento de habilidade dos trabalhadores de uma organização deveriam ser orientados e direcionados para os objetivos estratégicos organizacionais. Para tanto, tornou-se importante que os dirigentes das organizações criassem mecanismos de comunicação junto a seus trabalhadores sobre o que desejavam e esperavam deles no desempenho do trabalho.

Por outro lado, está implícita nesta posição a utilização da avaliação de desempenho como um instrumento de controle e direcionamento de comportamento dos trabalhadores. Numa organização do tipo familiar, a avaliação de desempenho, sob este ponto de vista, mantém a característica de controle, mas deixa implícito um discurso voltado ao desenvolvimento das pessoas, por ter inerente uma cultura organizacional paternalista, de proteção e apoio, característica das relações afetivas parentais.

Para atingir o propósito de promover a comunicação das expectativas de desempenho, as organizações adotam sistemas de avaliação de desempenho. Estes, ao serem implantados na dinâmica organizacional, permitem que por meio do diálogo entre gerência e trabalhadores, os indicadores de desempenho da organização tornem-se conhecidos por todos. A definição dos indicadores de desempenho é determinada pelos dirigentes, o que deixa implícita a vigência da cultura organizacional.

A metodologia utilizada nos sistemas de avaliação de desempenho baseia-se no preenchimento de formulários, que contêm os itens comportamentais a serem avaliados, aos quais atribuem-se pontos, como forma de mensurar o desempenho dos trabalhadores.

Conclui-se, portanto, que a avaliação de desempenho é um instrumento de gestão de pessoas utilizado para controlar e direcionar o comportamento e conhecimento dos trabalhadores, em prol dos objetivos organizacionais, permeados pela cultura organizacional inerente ao contexto do trabalho.

O próximo capítulo apresentará o desenho metodológico adotado para desenvolver a pesquisa.

Capítulo 3 - Método de Pesquisa

Este capítulo tem por objetivo explicitar o método de pesquisa e procedimentos utilizados no presente trabalho. Serão apresentados o campo de estudo, a população, definição da amostra, técnicas de coleta e análise de dados .

3.1- Método de Pesquisa

Segundo Richardson (1999), o sentido de método em pesquisa de modo genérico referia-se a uma escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos. O autor afirmou que estes procedimentos sistemáticos aproximavam-se dos utilizados pelo método científico.

Como procedimentos do método científico, o autor definiu aqueles que têm um problema delimitado, realizam observações e interpretam-nas nas relações encontradas, fundamentando-se nas teorias existentes. Sendo assim, o autor afirmou que “O trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com normas requeridas por cada método de investigação.” (RICHARDSON, 1999, p.70)

Cumpre-se, então, considerar o significado da palavra método, aqui entendido como a forma escolhida para desenvolver o estudo e embasar a escolha do procedimento de pesquisa utilizado, ou seja, o caminho a ser seguido durante a investigação. Sendo assim, a pesquisa realizada no desenvolvimento deste trabalho selecionou como método qualitativo, um estudo de caso descritivo-exploratório.

Segundo Triviños (1987), estudo de caso é um procedimento que permite ao pesquisador desvendar questões de uma determinada situação, e por meio da análise destas questões, retratar a situação de modo fidedigno. O autor definiu que “estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente.” (TRIVIÑOS, 1987, p.133). Para ele, no estudo de caso o pesquisador acompanha a evolução de seu objeto de estudo como fenômeno, o que permite compreendê-lo em sua totalidade. Deste modo, percebe-se que no estudo de caso não há hipóteses estabelecidas, o estudo se desenvolve à medida que o pesquisador se aprofunda na análise do objeto.

Segundo Chizzoti (1998), o estudo de caso é compreendido em três fases: a seleção e delimitação do caso, o trabalho de campo e a organização e a redação do relatório. A primeira fase refere-se à delimitação da origem das informações e ao significado destas que possam produzir uma análise relevante. A segunda fase refere-se à fase de coleta e organização das

informações para fundamentar o relato, e na terceira e última fase, as informações são analisadas e tratadas de modo que gerem dados para descrição e análise do caso.

3.2- Problema e Objetivos da Pesquisa

Conforme abordado no item anterior, o problema investigado nesta pesquisa foi: “Como uma Empresa Familiar utiliza o sistema de avaliação de desempenho na gestão de pessoas?”

Como objetivo geral da pesquisa, tem-se: pesquisar o sistema de Avaliação de Desempenho, como instrumento de gestão de pessoas em uma Empresa Familiar. Como objetivos específicos:

- Contextualizar a prática da Avaliação de Desempenho numa Empresa Familiar;
- Verificar como a cultura da Empresa Familiar interfere no sistema de Avaliação de Desempenho;
- Levantar dados sobre a utilização dos dados provenientes da avaliação de desempenho, nas políticas de RH em uma Empresa Familiar.

3.3 - Campo de Estudo

A pesquisa foi realizada numa empresa privada, denominada aqui, pela codificação ECC.

A Empresa pesquisada era, na época da coleta de dados, de constituição familiar⁴, o que faz, portanto, ser esta uma característica considerada, também, como uma categoria de influência do contexto na gestão dos trabalhadores.

A Empresa atuava na Construção Civil, na área de obras de incorporação, há 23 anos no mercado de Goiânia, abrangendo hoje também os mercados de São Paulo (capital e interior) e Brasília.

Suas atividades no mercado de Construção Civil iniciaram em virtude do desejo do filho mais velho e investimento financeiro do pai, para possibilitar a realização profissional do filho.

Sua administração era focada na administração por processos, voltada para resultados, com definição e acompanhamento de metas definidas mensalmente a todos os departamentos da organização.

As categorias investigadas basearam-se nos modelos de Avaliação de Desempenho da Empresa pesquisada, existentes desde que esta implantou uma política de RH. Citam-se: a

⁴ A empresa estudada possui em sua direção três pessoas de uma mesma família e um diretor de carreira.

influência da Empresa Familiar na gestão; políticas de RH da Empresa; modelos de Avaliação de Desempenho adotados – alterações e motivos para estas; forma de implantação, divulgação e utilização dos modelos de Avaliação de Desempenho, adotados pela Empresa; procedimento das chefias diante do sistema de Avaliação de Desempenho; reação e representação dos trabalhadores para com o sistema e modelos de Avaliação de Desempenho adotados pela Empresa e os resultados obtidos com a Avaliação de Desempenho e aplicabilidade para o desenvolvimento profissional.

Tudo isto foi analisado levando-se em consideração o histórico evolutivo do sistema de Avaliação da Empresa, desde sua criação até o modelo atual e suas implicações na dinâmica de desenvolvimento da organização.

3.3.1 - Um breve histórico da empresa

A Empresa ECC foi fundada em 1981, com o intuito de desenvolver empreendimentos imobiliários.

Segundo a direção da empresa, o primeiro empreendimento viabilizado foi por meio de recursos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), com grande dificuldade. Nesta época, a empresa vislumbrava o mercado de alto padrão a preço de custo e conseguiu realizar uma parte representativa dos empreendimentos de alto luxo da cidade de Goiânia.

No entanto, de acordo com as mudanças econômicas, perceberam que empreendimentos a preço de custo estavam em retração, o que fez a empresa voltar-se para realização de empreendimentos a preço fechado, pois neste período diversos agentes financeiros disponibilizavam recursos para moradias de classe média. A partir de então, a empresa ampliou e diversificou sua atuação, e passou a construir empreendimentos de alto e médio padrão, e também casas populares.

Em 1989, com a crise do mercado imobiliário de Goiânia, percebeu-se a necessidade de expandir a atuação da empresa para outras localidades, a fim de garantir seu crescimento. Escolheu-se a cidade de Brasília, por sua proximidade e potencialidade de mercado. Sedimentados no mercado de Brasília, em 1992, surgiu a oportunidade da empresa desenvolver um empreendimento na cidade de Rio Claro, interior de São Paulo, onde encontrava-se certa carência de incorporadoras que atuassem no sistema de preço fechado.

Em 1993, iniciou-se o primeiro empreendimento da cidade de São Paulo, deflagrando uma expansão contínua. Hoje a empresa, além das cidades citadas, atua em Araraquara, São Carlos, Campinas, Mogi das Cruzes, Jundiaí e Uberlândia.

O diretor-presidente relatou que, nestes 23 anos de atuação, foram construídos mais de 1,2 milhões de metros quadrados de obras residenciais e comerciais, sempre preocupados com a qualidade e cumprimento de prazos.

O diretor-presidente mencionou ter na empresa documentos que definem sua missão, visão, crenças e valores.

Missão: construir com competitividade e qualidade. Visão: consolidar a marca da empresa, tornando-a referência de credibilidade e qualidade no mercado. Crenças e valores: atender as expectativas do cliente; promover o desenvolvimento das pessoas; buscar o aumento da qualidade; promover a segurança do trabalho; recompensar através do mérito (Meritocracia); ser referência positiva nos produtos e serviços; buscar aumento da produtividade; reduzir custos sem sacrificar a qualidade; ser uma empresa auto sustentável (Carta de missão, visão, crenças e valores da empresa ECC, 1995. Documento interno.)

No momento da pesquisa de campo, a empresa apresentava uma estrutura hierárquica compreendida em três níveis: direção, gerencial e trabalhadores. Como estrutura física tinha o escritório central de Goiânia como matriz, localizado num edifício comercial. As filiais eram no total de sete obras em Goiânia, um escritório base na cidade de São Paulo e mais cinco obras na região de São Paulo e uma obra em fase inicial em Brasília.

Cada departamento da empresa, bem como as obras possuíam metas de trabalho definidas e acompanhadas mensalmente, as quais eram consideradas tanto na avaliação do desempenho grupal e individual, como para base de cálculo do valor de participação nos resultados pago pela empresa aos trabalhadores trimestralmente.

As informações administrativas gerais da empresa relataram serem centralizadas e operacionalizadas no escritório central, por meio de comunicação *on-line*.

A empresa possuía em seu quadro de trabalhadores administrativos cerca de 50 pessoas, sendo que deste total apenas 60% eram registrados. Os outros 40%, apesar de serem considerados, no discurso, como trabalhadores e assim tendo que cumprir as normas de trabalho da empresa, tinham seu contrato de trabalho como prestadores de serviços, com o propósito de minimizar os custos com encargos sociais.

No relato de seu histórico, percebe-se o caráter dinâmico da relação da empresa com o mercado, sempre em busca de atualização e adequação às novas demandas, tanto no âmbito econômico como tecnológico.

3.3.2 - O departamento de RH: o histórico de sua estruturação

O departamento de RH, da ECC, estruturou-se a partir da contratação, em 1991, de uma profissional da área de psicologia. A empresa buscava adaptar seu modelo de gestão às exigências do mercado.

As atividades de RH iniciaram-se pela análise e estruturação gradativa de processos de acompanhamento da produtividade de seus trabalhadores. Foram estabelecidos critérios para contratação de pessoal, planos de treinamento que possibilitassem a adequação de seus trabalhos às novas tecnologias de trabalho que a empresa estava investindo. Elaborou-se uma política de salários e benefícios, norteadas por pesquisas semestrais no mercado de atuação, como forma de garantir uma remuneração de mercado a seus trabalhadores. Deste modo, a empresa acreditava ser possível manter sua “saúde” financeira, diante do panorama econômico dinâmico que se apresentava no mercado.

Para acompanhamento e administração desta política de salários, a empresa elaborou seu primeiro programa de Avaliação de Desempenho. Este foi implantado tendo por base critérios de desempenho, considerados como básicos ao trabalho de toda e qualquer empresa pelos estudiosos do assunto. Com a implantação deste programa, os resultados obtidos permitiram análises e conclusões que nortearam possíveis promoções salariais e eventuais programas de treinamento.

A empresa, conforme relatado em sua carta de crença e valores, adota um discurso de buscar constantemente adequação ao mercado e melhoria. Tal característica a levou a rever e modificar o programa de Avaliação de Desempenho, de acordo com as falhas que nele se identificavam, com vistas a adequá-lo à realidade da empresa.

3.4 - População e amostra pesquisada

A população investigada abrangeu todos os trabalhadores atuantes na empresa, na época da coleta de dados, incluindo os níveis hierárquicos da direção, gerência e trabalhadores do nível administrativo e técnico operacional.

A amostra, no entanto, foi definida pelos trabalhadores que atendessem aos requisitos de: antiguidade mínima de 2 anos (fato que possibilitaria que estes tivessem participado de pelo menos dois processos de avaliação na empresa); atuantes na matriz em Goiânia (pela facilidade de acesso) e ocupantes de cargos administrativos – gerencial e operacional – nas obras e escritório.

Com base nestes critérios, a amostra, caracterizada como intencional, ficou definida em 14 pessoas, sendo: 3 diretores, 1 gerente, 5 coordenadores e 5 trabalhadores administrativos operacionais, por estarem enquadrados nos requisitos acima mencionados.

Os participantes podem ser caracterizados como:

- 10 sujeitos, na faixa etária de 31 a 40 anos, dado que retrata ser a empresa, uma empresa jovem. Característica que pode indicar o dinamismo, flexibilidade e orientação para inovação encontrada no relato de seu histórico para adaptar-se às constantes mudanças mundiais.
- A amostra pesquisada atendeu ao requisito de ter mais de dois anos na empresa, visto que dos quatorze sujeitos entrevistados, dez tinham mais de 5 anos de empresa. Dos quatorze sujeitos: quatro tinham mais de 10 anos na empresa, foram admitidos entre as décadas de 1990 e 1994; seis foram admitidos no período que corresponde ao intervalo das décadas de 1995 a 2000, e três estavam entre as décadas mais recentes. Fato que contribui para informar os acontecimentos da empresa neste período, em virtude da participação desses trabalhadores na construção do histórico da empresa.
- A amostra trabalhada compôs-se de quatorze sujeitos, sendo onze profissionais com nível superior completo, um com nível superior incompleto e dois com ensino fundamental completo. Este dado da amostra indica a empresa como um local de trabalho que prioriza a formação e conhecimento de seus trabalhadores, como forma de contribuir a sua proposta de dinamismo e capacidade para adaptar-se às mudanças impostas pelo mercado.

3.5 – Instrumento e Procedimentos para coleta e análise dos dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram a análise documental e a entrevista semi-estruturada.

Segundo Triviños (1987), a análise documental é uma técnica utilizada para coleta de dados que permite acesso a uma grande gama de informações sobre uma organização.

Autores tais como Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2000), afirmaram ser um documento todo e qualquer registro de informações sobre “princípios e normas que regem o comportamento de um grupo e sobre as relações que se estabelecem entre diferentes sub-grupos.” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZAJDER, 2000, p.167). Percebe-se a importância que os autores concederam ao conhecimento da autoria dos documentos, objetivos destes e quais os comportamentos que devem ser adotados. Estas informações são

relevantes no caso de se necessitar reavaliar uma situação quando as informações dos documentos não confirmarem os dados obtidos em outro instrumento de coleta.

Observa-se, portanto, que a análise documental permite ao pesquisador entender a macro-estrutura social e política de que a organização faz parte, o que permitirá ainda compreender sua cultura.

A entrevista foi utilizada visando levantar informações sobre a representação dos trabalhadores da empresa a respeito do programa de avaliação de desempenho utilizado pela empresa. Esta técnica de coleta de dados permitiu orientar os tópicos propostos pela pesquisa, pois seguiu uma estrutura prévia definida pelo pesquisador sem impossibilitar que surgissem novos questionamentos em seu desenvolvimento.

É por meio da entrevista que ocorre maior interação entre entrevistado e pesquisador, o que possibilita maior dinamicidade na aquisição das informações. Estas devem ter duração flexível, com tempo livre. Se gravadas, devem ter a permissão do participante e serem transcritas pelo pesquisador.

Com base no relatado, para proceder-se ao desenvolvimento do trabalho de levantamento de informações, solicitou-se ao Diretor-Presidente da ECC, autorização para realização da pesquisa. Neste momento foi explicitado o objetivo do estudo e técnica para coleta de dados a ser usada no levantamento de informações. Concedida a autorização, os trabalhadores que se enquadravam nos requisitos da amostra foram convidados, pessoalmente pela pesquisadora, a participar.

Com cada participante foram agendados data e horário para realização da entrevista. Em data e hora agendadas, pesquisadora e sujeito reuniram-se na sala de reunião do escritório da empresa e realizaram a entrevista. As entrevistas realizadas seguiram um roteiro (Anexo 6) definido pela pesquisadora, e foram gravadas mediante autorização prévia do entrevistado, para posterior transcrição e análise das informações coletadas.

Neste momento, como forma de garantir o sigilo das informações fornecidas pelos trabalhadores participantes da pesquisa, era atribuído ao controle da pesquisadora um número para cada participante pela ordem de realização das entrevistas. O tempo médio de cada entrevista foi em torno de 40 minutos. Antes de iniciá-la, era explanado o objetivo da pesquisa, assim como o conteúdo do roteiro de entrevista e o procedimento desta. Com a aquiescência do entrevistado, iniciava-se o trabalho.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base nas categorias existentes nos diversos modelos de avaliação de desempenho desenvolvidos pela empresa. Para o grupo 1 – diretoria e gerência – o roteiro (Apêndice A) enfocava o histórico da avaliação de desempenho na

empresa, e para o grupo 2, trabalhadores (Apêndice B), o roteiro enfocava o processo de avaliação de desempenho na empresa. As categorias investigadas referiam-se a: interferência na gestão pelo fato da empresa ser familiar; política de RH; significado de avaliação de desempenho; o programa de avaliação de desempenho na empresa e seu desenvolvimento; os resultados das avaliações realizadas.

Após a realização das entrevistas, as informações gravadas foram literalmente transcritas e analisadas pela técnica de análise gráfica do discurso, que será abordada a seguir.

3.5.1 - Análise dos Dados

A análise de dados refere-se ao meio pelo qual se pode obter respostas a questões norteadoras do trabalho de forma segura e confiável. No presente trabalho, utilizou-se como técnica para análise dos dados a análise gráfica do discurso desenvolvida por Lane (1985). Considera-se, portanto, pertinente, antes de prosseguir, fazer algumas considerações sobre a mesma.

Segundo Maingueneau (1997), a análise do discurso parte do pressuposto de que há um sentido oculto nas mensagens que devem ser captados por técnicas apropriadas.

Para Spink (1999), a análise do discurso foi um método estruturalista desenvolvido por M. Pêcheux, que considerou as condições de produção como o local da estrutura social ocupado pelo emissor e receptor na construção do discurso. O autor considera que para Potter e seus colaboradores, a análise do discurso constitui-se de uma variedade de produções sociais que incluem ações, linguagens, contextos dentre outras, utilizadas para compreender a produção de sentidos no cotidiano. “ (...) a produção de sentidos é uma prática social, dialógica, que implica a linguagem em uso.” (SPINK, 1999, p.42)

Lane (1985) preocupava-se com o risco de fragmentação do discurso, ao realizar a análise do discurso por unidades de linguagem, sem detectar os pensamentos em sua origem. Entretanto, é por intermédio dos discursos e de sua análise que se poderá chegar às respostas para os problemas propostos. Para neutralizar este problema metodológico, Lane (1985) desenvolveu a técnica de análise gráfica do discurso.

(...) é a partir da linguagem que o ser humano poderá ampliar suas noções de tempo e espaço e irá desenvolver sua capacidade de raciocínio abstrato e, conseqüentemente, será capaz de planejar suas ações e avaliá-las depois de realizadas. (LANE, 1985,p.1)

A técnica de análise gráfica do discurso de Lane (1985) permite detectar os núcleos de pensamentos presentes nas representações dos sujeitos, o que facilita a elucidação dos fatores que compuseram o discurso das pessoas entrevistadas, fornecendo assim respostas às questões levantadas.

A proposta de Lane (1985) consistia em buscar, graficamente, os núcleos do pensamento, utilizando-se da análise das palavras que se repetem (ou dos sinônimos), seguindo a continuidade do discurso e a seqüência dos números para cada “unidade de significação”.

Segundo Macêdo (1999), o procedimento para a análise gráfica do discurso obedece à seguinte seqüência:

- 1) Transcrição do discurso da forma mais fiel possível;
- 2) Análise, identificação e enumeração das unidades de significação;
- 3) Ligação por setas seguindo a direção da seriação das frases nos textos discursivos; e
- 4) busca das palavras-chave ou dos núcleos de pensamento.

Segundo a mesma autora, essas etapas permitem construir graficamente o discurso dos participantes e realizar sua análise, a partir dos núcleos de pensamentos, compostos pelas unidades de significação. Deste modo, pode-se elaborar um quadro com novo reagrupamento, no qual se configure, os núcleos de pensamentos correspondentes de forma organizada, visando as categorias ou unidades de significados que os compõem, bem como as relações entre elas.

A análise dos dados deste estudo foi realizada com base no procedimento mencionado acima. Apresenta-se a seguir, o procedimento utilizado para análise gráfica do discurso na presente pesquisa, segundo Macêdo (1999):

1. Fez-se a transcrição literal das entrevistas realizadas. Estas foram divididas em dois grupos: nomeou-se como grupo 1 (G1), o grupo composto pelos participantes que ocupavam os cargos de gerência e diretoria da empresa, e o grupo 2 (G2), pelos participantes que ocupavam cargos administrativos operacionais na empresa. Em cada grupo, as respostas dos entrevistados foram colocadas abaixo de cada pergunta, as quais foram codificadas como P1, P2 e assim por diante. Os sujeitos foram identificados, com a letra S de sujeito seguida por números de 02 a 15, conforme demonstrado nos exemplos abaixo:

P1G1 – “ Você acha que o fato da empresa ser familiar faz alguma diferença?”

Pode fazer como pode não fazer. No nosso caso (...) é (...) até que não faz muita diferença não, porque a gente procura ao máximo levar as coisas com o maior profissionalismo possível, né. (S13)

Eu acho que não. Depende do relacionamento que você leva a família para dentro da empresa. É só isso, se você não levar a família para dentro da empresa, conseguir isolar, não tem problema nenhum. Aqui no caso na, não tem diferença nenhuma, é completamente separado os problemas familiares, os envolvimentos familiares ou qualquer tipo de coisa são bem separados por sinal. (S15)

P7G2 – “ Quando você pensa em avaliação de desempenho aqui na empresa, o que sente?”

Sinto que existe no papel, lindo maravilhoso, se fosse bem usado funcionaria, porém da forma que é feito não funciona. A forma que as pessoas utilizam o formulário, não é bem a proposta que a avaliação de desempenho tem. (S05)

Ah! Avaliação de desempenho (...). assim (...) Ah, eu nem sei, às vezes é meio constrangedora né, assim avaliação de desempenho, às vezes não retrata assim a realidade do que a gente ta passando. (S11)

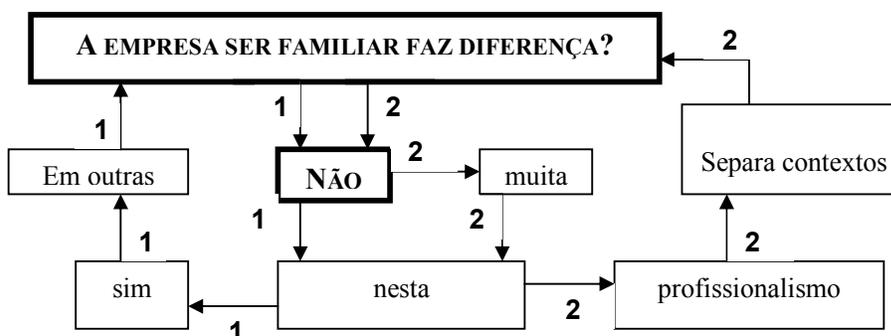
1. O procedimento seguinte foi construir o núcleo induzido, a partir da idéia principal contida em cada pergunta da entrevista e também em função da exigência da técnica de análise em fazer a identificação e a enumeração dos núcleos de pensamento, apresentados como frases na seqüência do relato. Em cada grupo, as perguntas referiam-se ao núcleo de pensamento induzido. Nas respostas apresentadas foram identificadas as unidades de significação destacadas como frases ou palavras comuns na seqüência dos relatos.
2. As unidades de significação foram enumeradas e ligadas por setas de acordo com a seriação do discurso das respostas. A ligação dos núcleos de pensamento (palavras ou frases) por setas numeradas permite a leitura do discurso tal qual ele foi desenvolvido. Esta foi feita de forma seqüencial para não perder a estruturação do núcleo de pensamento. O movimento das setas em direção a uma mesma palavra demonstrou que o pensamento expresso movimentou-se “para” ou “da” palavra. A constância deste movimento numa mesma palavra explicitou ser esta o núcleo de pensamento expresso em relação aquele núcleo induzido.

3. Após a identificação das palavras-chave ou dos núcleos de pensamento, fez-se a reorganização do discurso, acompanhando a seqüência em que ele se apresentava por unidades de significação, numerando as setas para estabelecer tal seqüência.
4. A partir da reorganização do discurso foi possível elaborar um gráfico, formando-o pelos núcleos de pensamento e suas unidades de significação que mantiveram relação entre si pela semelhança de conteúdo. Sendo assim, para cada pergunta formulada a um grupo, construiu-se um gráfico.

A seguir, é apresentado o gráfico construído baseado nos procedimentos descritos, referente a pergunta 1 do grupo 1 (PIG1):

PIG1: Você acha que o fato da Empresa ser familiar faz alguma diferença?

SUJEITO	RESPOSTA
10	No dia a dia daqui, <u>não</u> . Eu já trabalhei em outras empresas familiar, que fazia mas aqui não percebo o fato da família interferir no dia a dia não.
12	<u>Não</u> .
13	Pode fazer como pode <u>não</u> fazer. No nosso caso(...) é(...) Até que <u>não</u> faz muita diferença <u>não</u> , porque a gente procura ao máximo levar as coisas com o maior profissionalismo possível, né.
14	<u>Não</u> acho que <u>não</u> . Apesar de ser familiar é uma gestão assim, bem <u>profissional</u> com certeza, deles em relação a todos da empresa. É bem <u>profissionalizada</u> como outras empresas não familiares. Acho que <u>não</u> interfere.
15	Eu acho que <u>não</u> . Depende do relacionamento que você leva a família para dentro da empresa. É só isso, se você não levar a família para dentro da empresa, conseguir isolar, <u>não</u> tem problema nenhum. Aqui no caso <u>não</u> , <u>não</u> tem diferença nenhuma, é completamente separado os problemas familiares, os envolvimentos familiares ou qualquer tipo de coisa são bem separados por sinal.



O capítulo a seguir apresenta a análise e discussão dos resultados encontrados na presente pesquisa.

Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa, sua análise e discussão. Está dividido em duas partes: A primeira parte é composta pela descrição da Avaliação de Desempenho na ECC (empresa pesquisada), com base na análise documental e entrevistas. A segunda parte é composta pelos gráficos do discurso elaborados a partir dos dados coletados nas entrevistas realizadas, suas análises e discussão.

4.1 – O programa de avaliação de desempenho da Empresa ECC e suas alterações

Desde o primeiro programa até o momento de realização desta pesquisa, a empresa havia realizado três modificações em seu programa de avaliação de desempenho. Estas modificações foram feitas por meio de alterações no formulário de avaliação, onde houve redefinição de alguns critérios, exclusão de outros, mantendo-se, no entanto, o procedimento definido desde a implantação do sistema.

O primeiro programa de avaliação de desempenho da empresa pesquisada foi desenvolvido em 1992, pela gerente de RH, e teve como base para definição dos indicadores de desempenho: quantidade e qualidade do trabalho; assiduidade; pontualidade; relacionamento interpessoal; dentre outros. (Na época da pesquisa a empresa declarou não ter mais o modelo em seu arquivo morto, por este ter sido substituído no ano de 2000, motivo pelo qual o modelo não será analisado).

O procedimento adotado para implantação do primeiro programa de avaliação de desempenho foi o de apresentar os formulários e orientar as gerências quanto à metodologia de avaliação, em reunião administrativa.

Os gerentes, em reuniões com seus subordinados, deveriam discutir critério a critério de avaliação e atribuir uma nota de zero a dez, conforme o desempenho do trabalhador naquele quesito. Os formulários preenchidos e assinados eram encaminhados ao departamento de RH, que analisava-os e informava à Diretoria os resultados de cada trabalhador.

De posse dos resultados dos trabalhadores, a Diretoria decidia sobre a concessão ou não de um valor percentual de aumento salarial, conforme o caso. Nesta época, as avaliações eram realizadas anualmente, no mês anterior ao mês de convenção trabalhista da categoria. A avaliação de desempenho funcionava como levantamento de dados para a possível concessão de aumento salarial, num índice um pouco superior ao determinado por lei.

O programa desenvolveu-se desta forma durante quatro anos, quando as avaliações eram feitas de forma mecânica, sem um acompanhamento e/ou definição de ações de melhoria. Estas eram analisadas apenas para efeito de reajuste salarial.

No ano de 2000, decorridos seis anos da implantação do primeiro programa de avaliação de desempenho da empresa, a diretoria solicitou ao gerente de RH que revisasse os formulários de avaliação de desempenho.

Nesta época, a empresa desenvolvia programa de qualidade total, com foco no sistema 5S. O novo formulário, aqui chamado formulário 2 (Anexo A), continha como indicadores de desempenho critérios que se relacionavam ao sistema 5S de qualidade total. Eram eles: senso de utilização; senso de ordenação; senso de limpeza; atendimento ao cliente externo e interno; ausência de retrabalho e atingir metas. Estes critérios não seriam mais avaliados por notas e sim em conceitos – “bom” e “a melhorar”. Os procedimentos de avaliação seguiriam os mesmos definidos no programa anterior.

Feita a avaliação dos critérios específicos, o gerente junto com seu subordinado preenchia no verso do formulário os pontos que poderiam ser desenvolvidos pelo trabalhador até a próxima avaliação. A partir destes, eles elaboravam um plano de ação, a ser seguido para alcançar a melhoria e o desenvolvimento dos pontos ali enumerados e priorizados.

Concluído um acordo entre gerente e subordinado, ambos assinavam e datavam o formulário para encaminhá-lo à diretoria, que dava sua ciência e aprovação do acordo ali descrito e estabelecido. Com a aquiescência da diretoria, os formulários eram encaminhados ao departamento pessoal e estes eram arquivados nas pastas dos respectivos trabalhadores.

Decorrido um ano de utilização do formulário 2, em 2001, a diretoria da empresa contratou uma empresa de RH terceirizada, para que revisasse e acompanhasse o programa de avaliação de desempenho da empresa. Para a diretoria o programa não estava tendo resultados e não sabiam dizer o porquê. Foi solicitado que o programa fosse revisto quanto à metodologia e parâmetros para classificação profissional dos trabalhadores da empresa. Sendo assim, desenvolveu-se um novo projeto para o programa de avaliação de desempenho na ECC.

Neste novo projeto do programa de avaliação de desempenho, definiu-se como objetivo geral “retratar de modo fiel e transparente o comportamento em situação de trabalho” (documento da empresa, 2001), e especificamente identificar o nível de desempenho das pessoas e das áreas da empresa, em relação aos objetivos estratégicos organizacionais; orientar e nortear as gerências, na atividade de liderar e conduzir pessoas, ser fonte de informação para o desenvolvimento de um programa de treinamento da empresa; otimizar a eficiência produtiva; dentre outros.

O projeto definia papéis para os trabalhadores da empresa envolvidos no processo (Anexo B – Manual), sendo:

- Avaliadores, aqueles que ocupassem cargo ou posição de chefia – coordenadores, gerentes e diretoria e que respondessem pela emissão de parecer sobre o desempenho de seus subordinados e acompanhamento das ações de aprimoramento determinadas.
- Avaliados, aqueles que executassem os serviços que contribuíssem para o alcance dos resultados, exceto os trabalhadores que executassem serviços simples e rotineiros.
- Profissional terceirizado, que responderia pela elaboração e coordenação da implantação, orientação e acompanhamento periódico do programa.

Com base nestas definições procedeu-se à revisão dos formulários e critérios de avaliação. A empresa terceirizada apresentou aos dirigentes da empresa uma tabela modelo (Anexo C) com critérios de avaliação discriminados, para que estes os analisassem e, então, definissem quais seriam usados como indicadores de desempenho para a empresa. Os critérios apresentados na tabela (Anexo C) dividiam-se por nível de qualificação de mão-de-obra exigida para a ocupação dos cargos, o que possibilitava a definição de critérios gerais e específicos às funções para avaliação do desempenho global da empresa.

Definidos os critérios, passou-se a analisá-los para definir a ponderação destes em relação aos cargos. A ponderação dos critérios indicadores de desempenho foi feita pela média aritmética dos valores atribuídos, por cada supervisor, a cada critério individualmente. O peso médio de cada critério indicava, portanto, o grau de relevância daquele critério para o desempenho no cargo.

Os trabalhadores seriam avaliados por graduações de um a quatro, em cada critério. A pontuação de cada critério seria, portanto, a multiplicação da graduação avaliada pelo peso do critério. A soma dos pontos obtidos em cada critério de avaliação era o resultado da pontuação da avaliação.

O tratamento numérico dado às avaliações justificava-se como forma de minimizar a interferência de variáveis subjetivas, passíveis de surgir quando uma pessoa avalia outra, e por permitir uma visão global do desempenho da empresa e dos departamentos separadamente.

Neste programa, a metodologia utilizada encontra-se explicitada a seguir:

- Num primeiro momento, o coordenador deveria registrar em ficha de avaliação individual, previamente definida e conhecida, a graduação de desempenho de seus subordinados.
- Após avaliação feita pelo coordenador, este deveria chamar seus subordinados, individualmente, para dar-lhes o feedback de seu desempenho, conforme registrado na ficha de avaliação, e juntos elaborarem um plano de desenvolvimento pessoal, com

metas claras e viáveis de serem cumpridas até a próxima avaliação. As observações discutidas neste contato deveriam ser registradas ao final do formulário, bem como as decisões administrativas relacionadas à movimentação de pessoal (transferência, promoção, mudança de nível salarial, demissão, treinamento e outros).

- As fichas de avaliação, preenchidas e discutidas individualmente com cada colaborador, seriam encaminhadas à diretoria, para que esta tivesse ciência do desempenho dos diversos setores da empresa e que ações haviam sido definidas, para autorizar ou não as decisões administrativas de movimentação de pessoal ali registradas.
- Concluídas as etapas anteriores, os formulários seriam encaminhados ao departamento pessoal, para que este procedesse nas ações administrativas ali registradas e autorizadas pela diretoria.
- Concluído o processo e tomadas as decisões, as fichas de avaliação de cada trabalhador seriam arquivadas com seus respectivos gerentes, para que estes pudessem acompanhar o desenvolvimento e cumprimento das metas estabelecidas para sua equipe.

Com a implantação deste programa, efetuaram-se as avaliações, e os resultados foram tabulados em gráficos – modelo barra. Os gráficos elaborados retratavam os resultados do desempenho avaliado por departamento. A análise destes possibilitou algumas decisões por parte da diretoria da empresa, dentre elas: alinhar os critérios gerais de desempenho à missão, visão, crenças e valores da empresa, acompanhar de maneira criteriosa as metas definidas para cada departamento, clarificar a definição dos critérios de avaliação, discriminando-o em itens, para possibilitar um melhor monitoramento dos planos de melhoria, e outras.

Diante dessas decisões, surgiu a crítica ao formulário 3 (Anexo D) em uso, como sendo extenso e de difícil compreensão para a avaliação dos critérios ali definidos. Determinou-se, então, que este deveria ser alterado mais uma vez. Os critérios deveriam ser desmembrados em tópicos, os quais seriam os indicadores de desempenho a serem avaliados, e não mais por graduação e sim como ponto forte ou a melhorar de cada trabalhador. Elaborou-se, então, um novo formulário (formulário 4 – Anexo E).

Feita a alteração no formulário, estudou-se uma nova metodologia para tabulação e análise dos resultados. A tabulação seria, portanto, baseada na incidência dos pontos a melhorar em cada tópico de cada critério, tomando por base o grupo de trabalhadores que ocupassem o mesmo cargo. A pontuação do desempenho seria calculada pela divisão do total da frequência de pontos a melhorar, indicados no critério pelo número de tópicos constante neste. Desta forma, as ações da empresa poderiam ser melhor direcionadas aos pontos a

melhorar no desempenho global. A metodologia para proceder às avaliações seria a mesma utilizada no programa anterior.

Após esta terceira alteração no formulário, a diretoria mostrava-se ainda descontente com o programa. Mais uma vez, centrava-se no processo, nenhuma ação de melhoria era definida a partir dos resultados obtidos com as avaliações. A diretoria da empresa relatava que o formulário continuava extenso, e assim desmotivava os gerentes a avaliar seus subordinados. Solicitou, portanto, que este fosse revisado novamente, de modo que fizesse o processo de avaliação de desempenho ser mais objetivo e direto.

Desenvolveu-se então, nova revisão do programa. Desta vez, buscou-se analisar os objetivos e propósitos, bem como as possíveis ações a serem empreendidas pela empresa a partir das avaliações, para identificar o que estava dificultando a utilização do instrumento. Sendo assim, constatou-se que o objetivo do programa estava congruente com os valores da empresa e havia necessidade de maior conscientização, por parte dos dirigentes e gerências, para com a compreensão do objetivo do programa.

Com base nestas considerações definiu-se que: o programa de avaliação de desempenho para a empresa era um instrumento de estudo e análise e interpretação da influência do comportamento humano no trabalho e na eficiência produtiva da empresa. Este deveria avaliar a eficiência da produção da empresa e o desempenho global, a partir da avaliação do desempenho individual de seus trabalhadores; promover o aproveitamento da capacitação dos trabalhadores, considerando o desenvolvimento das aptidões e características pessoais; possibilitar orientação aos gerentes na atividade de liderar e conduzir pessoas; revelar o retrato fiel e transparente do comportamento da empresa de modo geral.

Feitas estas definições, reelaborou-se um novo formulário (formulário 5 – Anexo F), onde os indicadores de desempenho apresentaram-se em três níveis de análise: resultados, técnicos e humanos.

O nível de resultados referia-se às metas de cada departamento, definidas no período anterior ao período da presente avaliação. Neste, cada trabalhador seria pontuado de acordo com o percentual alcançado das metas pelo departamento que trabalhava, no período estipulado.

O nível técnico referia-se aos conhecimentos técnicos e aptidões necessárias ao desempenho do cargo e também ao cumprimento das normas e padrões estabelecidos pela empresa.

O nível humano referia-se a atitudes e comportamentos considerados como relevantes no desempenho do trabalho pela empresa, tais como: iniciativa, comunicação, negociação e relacionamento interpessoal.

Os níveis técnico e humano referiam-se à capacidade profissional de cada trabalhador no desempenho de sua função, de modo adequado ao perfil profissional de atuação definido pela empresa.

No entanto, esta alteração no programa fez com que se definisse outra metodologia para pontuação, análise e procedimento. A metodologia de pontuação foi então definida da seguinte forma:

- Cada indicador de desempenho seria pontuado numa escala de zero a dez, de acordo com a avaliação feita pelo avaliador, considerando o indicador como um ponto forte ou ponto a melhorar.
- A pontuação obtida no nível resultados teria peso oito no cálculo final dos pontos.
- A pontuação do desempenho seria dada pelo resultado da soma dos pontos em cada nível da avaliação, tendo como valor máximo 160 pontos.
- Concluída a avaliação, o avaliador deveria identificar a faixa de classificação de desempenho do avaliado com base na tabela de classificação, elaborada pela empresa e definir a partir desta as ações corretivas com foco nos pontos a melhorar identificados no processo de avaliação.
- No verso do formulário, no campo observações, o avaliador deveria registrar recomendações de movimentação de pessoal quando fosse o caso, a partir de uma comparação com as avaliações realizadas em dois períodos anteriores, desde que estas apresentassem uma constante no percentual de desempenho, fora da faixa definida como de alerta. Deveria também ser registrado se as ações corretivas sugeridas nas avaliações anteriores foram realmente efetivadas pela empresa e quais os resultados alcançados.
- As fichas de avaliação, após serem preenchidas e discutidas individualmente com cada trabalhador, deveriam ser encaminhadas à diretoria, para que esta tomasse conhecimento do desempenho dos diversos setores da empresa e das ações corretivas sugeridas, bem como as decisões administrativas sobre movimentação de pessoal ali registradas.
- Concluídas as etapas anteriores, os formulários eram encaminhados ao departamento pessoal, para que se procedessem as decisões administrativas recomendadas pelos gerentes e autorizadas pela diretoria.

- Concluído o processo, as fichas de avaliação dos trabalhadores seriam arquivadas no departamento pessoal, de modo que a diretoria, avaliadores e avaliados pudessem consultá-las sempre que desejassem para acompanhar o desenvolvimento e cumprimento das ações, salvaguardando a confidencialidade das informações.

Foi definido que as avaliações seriam feitas nos meses de fevereiro e agosto de cada ano, e que o item resultado seria pontuado no departamento pessoal, antes de encaminhar os formulários aos avaliadores. Atribuíram ao departamento pessoal a responsabilidade por fazer o levantamento das metas do período anterior e calcular a média aritmética das metas do período em relação ao número de metas atingidas, por departamento. Os formulários para avaliação seriam encaminhados pelo departamento pessoal aos gerentes de cada departamento, com o nome de seus trabalhadores personalizado.

No primeiro mês em que este programa foi implantado foram obtidos resultados positivos que atendiam aos objetivos propostos. Ficou evidenciado como estava a eficiência produtiva da empresa e que departamentos deveriam aprimorar ou desenvolver melhor suas relações. É importante ressaltar que estes resultados foram apresentados à diretoria em reunião de análise do programa, mas nenhuma decisão de ação a ser empreendida foi tomada.

No entanto, o comportamento gerencial continuava centrado na execução e não na coordenação de pessoas com foco no desenvolvimento profissional. O discurso das gerências, segundo a diretoria da empresa, era de que estas avaliações tinham de ser feitas e tomavam muito tempo de suas responsabilidades. Após o segundo processo deste programa, este ficou abandonado, as informações das avaliações anteriores não eram mais consideradas e o programa ficou desacreditado.

Diante deste cenário, no final de 2004, a diretoria decidiu reestruturar a área de RH da empresa, contratando uma empresa terceirizada que propunha desenvolver os sistemas de RH, via *on-line*. A diretoria, na figura do Diretor Presidente, afirmou acreditar que, desta maneira, os programas voltados a RH poderiam desenvolver-se e assim alcançar os resultados esperados.

O propósito dos programas de avaliação de desempenho da empresa pesquisada, sob a ótica da diretoria da empresa, era propiciar o diálogo entre gerentes e subordinados, por meio da troca de *feedback*. A diretoria relatou ser este tipo de diálogo uma oportunidade do trabalhador conhecer como seu trabalho estava sendo visto por seu gerente e assim ter a chance de melhorar seu desempenho, o que garantiria o constante desenvolvimento da empresa e sua manutenção no mercado.

Diante do histórico relatado pode-se perceber que o propósito do programa definido pela diretoria não estava sendo atingido, até mesmo em função do não acompanhamento sistemático do programa.

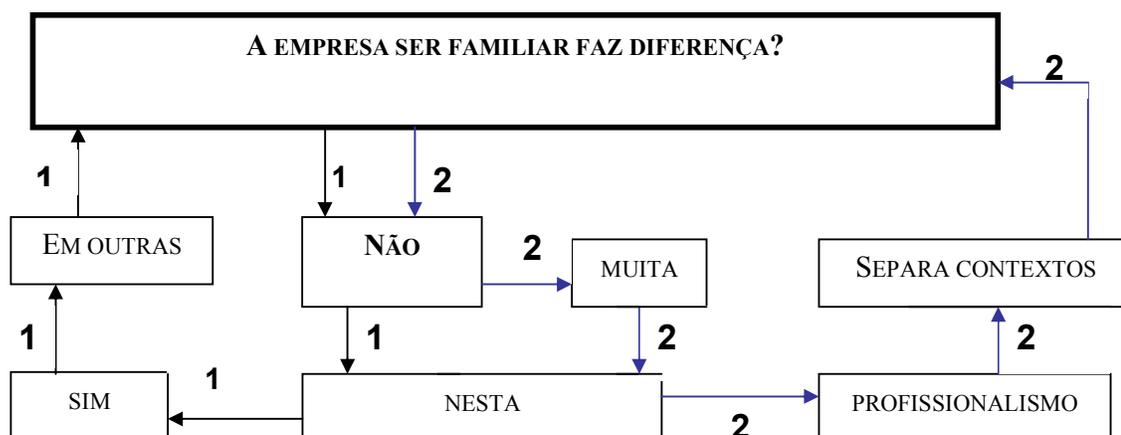
4.2 – Apresentação, análise e discussão dos resultados

Os gráficos apresentados neste trabalho foram elaborados de acordo com a descrição detalhada no capítulo de método.

A leitura destes é simples e realizada a partir do núcleo induzido ligado por setas numeradas aos núcleos de pensamento numa mesma direção. Esta ligação dos núcleos de pensamento indica a forma como o discurso dos participantes se desenvolveu. É importante observar que as setas saem do núcleo induzido em direção aos núcleos de pensamento, passam pelas unidades de significação e retornam ao núcleo induzido, para depois fazerem nova conexão com outros núcleos, os quais formam, por sua vez, outro encadeamento de pensamento.

A análise dos gráficos será feita considerando as perguntas das entrevistas, a partir das respostas dos dois grupos de entrevista paralelamente. Assim serão apresentados os gráficos do G1 (gerência e direção) e G2 (trabalhadores administrativos operacionais) configurados no formato de gráficos.

Gráfico 1: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: *Você acha que o fato da empresa ser familiar faz alguma diferença?*⁵



⁵ Os núcleos induzidos e de pensamento nos gráficos estão destacados em **negrito**. No texto, todos os núcleos serão destacados em **itálico e negrito**.

Diante do núcleo induzido *A empresa ser familiar faz diferença?* emergiu o núcleo de pensamento *não*, e a partir deste surgiram as unidades de significação *muita e nesta*.

Observa-se que a unidade de significação *muita* liga-se também a *nesta*, o que indica que o discurso dos gerentes e diretores da empresa relata que o fato da empresa ser familiar *não* faz *muita* diferença no caso da empresa pesquisada. Dizem que procuram agir com profissionalismo e separar contextos – família e empresa.

S.13 – Pode fazer como pode não fazer. No nosso caso (...) é até que não faz muita diferença não, porque a gente **procura ao máximo**⁶ levar as coisas com o maior **profissionalismo possível**, né.

S.15 – (...) Depende do **relacionamento** que você leva a família para dentro da empresa. (...) se você não levar a família para dentro da empresa, **conseguir isolar**, (...). **Aqui** no caso não, não tem diferença nenhuma, é completamente separado os problemas familiares, os **envolvimentos** familiares (...)

A unidade de significação *nesta* liga-se também ao *sim* e conseqüentemente ao *em outras*, o que indica que os participantes da entrevista declararam que há certa diferença no contexto de trabalho de uma empresa familiar.

O discurso oficial, isto é, o discurso dos gerentes e diretores que legitima as práticas da diretoria e resguarda seus interesses, é que *não* influencia, no entanto, o núcleo *muita* ligado ao núcleo de pensamento *não* revela um discurso de que *não* influencia **tanto**, mas que há certa influência. Este dado pode ser observado quando o sujeito 13 diz:

(...) até que não faz muita diferença não (...). a gente procura ao máximo (...). profissionalismo possível (...). (SUJ.13)

O conteúdo deste discurso revela a concepção teórica de Davel e Colbari (2000) de que as interações nas empresas familiares e sua administração são influenciadas pela dinâmica familiar. De forma mais ou menos explícita, essas relações estão presentes.

Percebe-se, também, a conceituação de empresa familiar como um tipo de organização que tem em sua origem pessoas de uma mesma família, e desta forma apresentam características próprias que as distinguem de outras formas de organização no mundo empresarial.

⁶ As partes dos trechos do discurso, dos sujeitos da pesquisa, destacados em negrito têm grifo nosso.

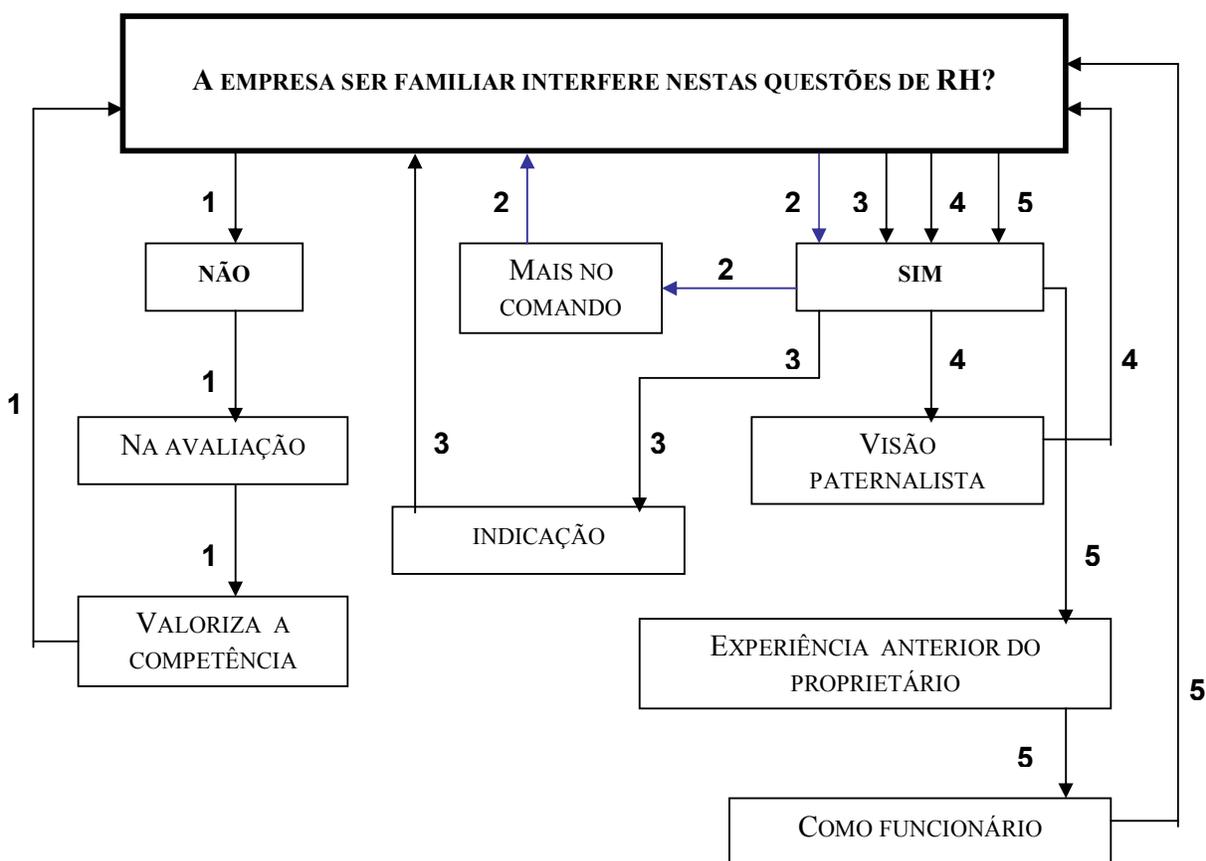
A empresa pesquisada, conforme relatado na apresentação do campo de estudo, no item 3.3 do capítulo de método, iniciou suas atividades a partir do desejo do filho mais velho de uma família e investimento financeiro do pai, o que a caracteriza como empresa familiar, pois estes se encontram presentes até hoje na direção do negócio. Na época da pesquisa, a empresa tinha em sua direção três pessoas da família de seu fundador e um “profissional de carreira”⁷. Provavelmente, é a presença na diretoria deste profissional que faz com que os diretores da família digam que *nesta* empresa não faz *muita* diferença *não*.

A realidade encontrada na pesquisa indica que se trata de uma empresa familiar, de acordo com as definições de Bernhoeft (1989) porque os autores comentaram em seus estudos que uma organização é familiar quando tem sua origem e história vinculadas a uma família e mantém membros da família na administração dos negócios. Esta consideração reforça a idéia da influência das relações familiares no controle e gestão deste tipo de organização.

Com base na fundamentação teórica apresentada observa-se que o fato de uma organização ser familiar, independentemente da intenção de seus dirigentes adotarem uma postura gerencial profissionalizada e separarem os contextos familiar – empresa, sempre haverá na organização características próprias de um contexto familiar.

⁷ Profissional de carreira significa que o diretor iniciou suas atividades profissionais na empresa como estagiário e passou pelas funções de engenheiro, gerente de planejamento e hoje ocupa o cargo de direção.

Gráfico 2: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: *A empresa ser familiar interfere nas questões de RH?*



Diante do núcleo induzido, *Você acha que o fato da empresa ser familiar interfere nessas questões? Como? Por que?* no discurso dos trabalhadores administrativos operacionais emergiram os núcleos de pensamento *não* e *sim*.

O núcleo de pensamento *não* liga-se às unidades de significação subsequentemente *na avaliação* e *valoriza a competência*, referindo-se ao fato de não haver interferência do fato da empresa ser familiar para a avaliação de desempenho, por que nesta se valoriza a competência. Este discurso parece indicar que para os trabalhadores valorizar a competência significa não ser familiar.

S.4 – (...) Não, eu não vejo isso aqui não. (...) nunca teve interferência de ninguém, nas avaliações (...).

S.5 – Não, normalmente eles procuram valorizar a questão da competência né. (...) procuram não pegar por esse lado de protecionismo (...) mas pelo lado da competência.

O núcleo de pensamento *sim* se liga às unidades de significação *mais no comando, indicação, visão paternalista e experiência do proprietário* que referem-se à representação dos trabalhadores quanto à interferência nas relações de trabalho, o fato da empresa ser familiar.

S.2 – Algumas coisas eu percebo que interfere (...) acho que tem uma visão paternalista, protege A ou B-, se tá num contexto de empresa familiar, (...) mas as vezes parece ter uma cara familiar, protege A ou B, porque gosta mais.

S.6 – (...) a questão familiar aqui é mais no comando, (...) como a hierarquia familiar é única, só quem está na direção (...).

Nos relatos apresentados acima observa-se no conteúdo a representação dos trabalhadores quanto às características da empresa que Bernhoeft (1989) mencionou como aspectos que caracterizam a Empresa Familiar no Brasil, dentre eles:

- valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares

S.04 - “ pode até pedir pro cara entrar, mas quem decide se ele fica ou não é o chefe imediato dele (...)” ;

- vínculos afetivos que influenciam as relações e decisões organizacionais,

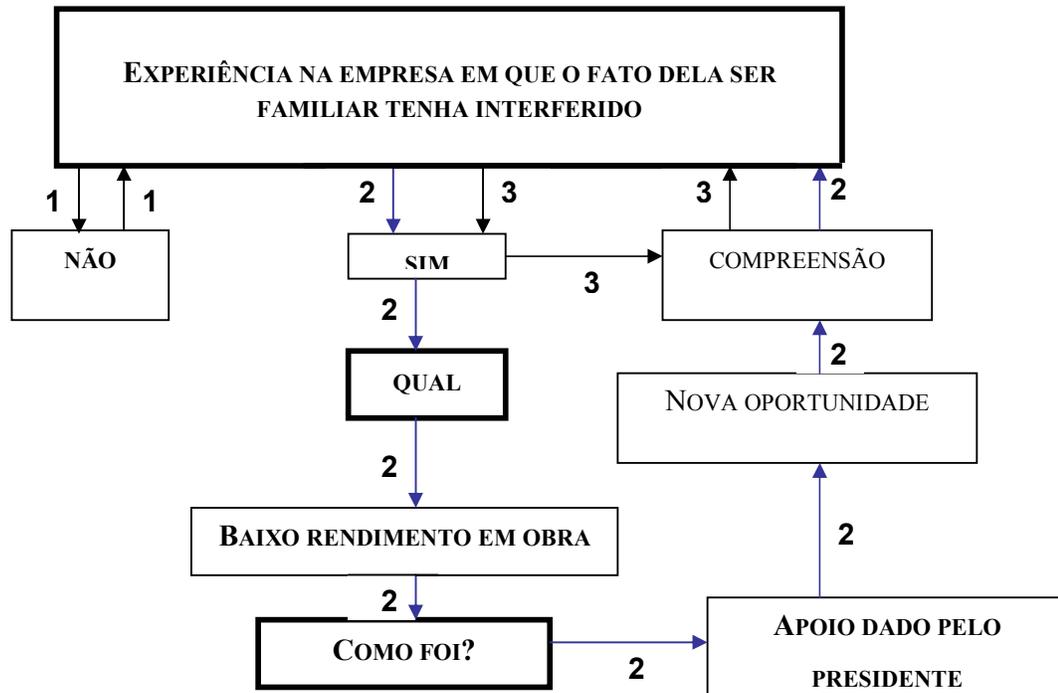
S.02 - “ (...) as vezes têm as indicações (...) protege A ou B, porque gosta mais.”;

S.05 - “(...) procuram não pegar por esse lado de protecionismo por ser familiar ou amigo (...)”

- a antiguidade na empresa, como atributo principal para indicar ; a dedicação ao trabalho, acima de tudo e a fidelidade ao negócio da organização, dentre outros aspectos que podem ser observados no relato do sujeito 7:

(...) Todos os funcionários devem ter oportunidade para capacitação, treinamento e ter também é claro a importância de dar o melhor de si para a empresa funcionar o mais eficaz e eficiente possível. (SUJ.07)

Gráfico 3: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: *Você já passou por alguma experiência na empresa em que o fato dela ser familiar possa ter interferido? Qual? Como foi?*



Diante do núcleo induzido, do discurso dos trabalhadores administrativo operacional *Você já passou por alguma experiência na empresa em que o fato dela ser familiar possa ter interferido? Qual? Como foi?* emergiram os núcleos de pensamento *sim* e *não*.

O núcleo de pensamento *não* se refere ao fato da pessoa entrevistada não se lembrar de alguma experiência na empresa em que o fato dela ser familiar tenha interferido.

O núcleo de pensamento *sim* se liga a unidade de significação *compreensão* e ao núcleo induzido *qual*. Deste núcleo induzido emergiu o núcleo de pensamento *baixo rendimento na obra* que se liga a outro núcleo induzido *como foi*, que fez surgir o núcleo de pensamento *apoio dado pelo presidente* que liga-se às unidades de significação *nova oportunidade e compreensão*.

S.2 – Já. Quando eu voltei de São Carlos. (...) eu tava bem pra baixo. (...) falei que não tava dando conta e voltei. Foi aí que surgiu a oportunidade de ir pro planejamento que é onde eu tô hoje (...) Aí um dia o presidente me viu, me chamou na sala dele e conversou comigo (...) O fato de ter sido o

presidente (...) fez diferença (...) jeito dele falar, afinidade que ele as vezes tem de lidar com o pessoal. (...) Foi na verdade uma **atitude de pai**, por isso vejo que as vezes tem o afeto.

S.3 – (...) certa época eu terminando uma obra, é (...) fiquei sabendo que (...) eu seria demitido, e o proprietário lá, na época falou que não ((...)) Atitude que não seria nem paternalista, mas de fazer justiça, acredito. ((...)) mas como se tratava de um engenheiro, e chegou até ele (...)

Percebe-se no conteúdo dos relatos haver a interferência do fato da empresa ser familiar, em experiências dentro desta, relacionadas à **compreensão** (uma atitude de proteção), mais especificamente para com engenheiros. Este dado está representado pelo núcleo de significação **baixo rendimento na obra**, ligado pelo núcleo induzido **como foi** à unidade de significação **apoio dado pelo presidente** e subseqüentemente a: **nova oportunidade e compreensão**.

Bernhoeft (1989) afirmou que o caráter familiar de uma organização está mais relacionado ao estilo da administração do que ao fato do capital pertencer a uma ou mais famílias.

Diante do estudado, observa-se que a terminologia empresa familiar refere-se às organizações onde as relações de caráter familiar são revestidas de afetividade e interferem na formação de sua estrutura e cultura, bem como em seu funcionamento. Sabe-se que a cultura é algo que explica e dá sentido às atividades, experiências e direcionamento das ações. Constitui-se a partir de fatores tais como: história, tradição, formas de interação, entre outros.

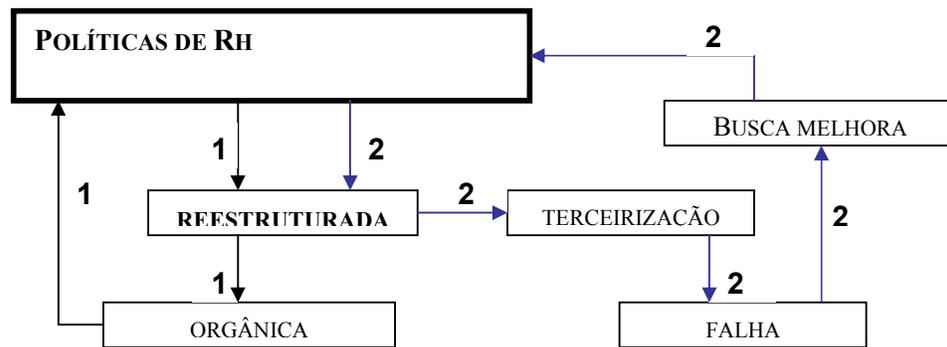
Cultura não existe conceitualmente, exceto no comportamento observável, manifestações realizadas pelos membros daquela cultura. (SCHEIN, 1991, p.245)

Sob a perspectiva de Schein (1991), a cultura de uma organização possui suposições básicas sobre aspectos diferentes da realidade, estas influenciam percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos. O autor compreende a cultura como um fenômeno profundo onde as percepções comuns, pensamentos e sentimentos refletem um processo de aprendizagem comum, que se manifesta em diferentes níveis. O autor apresenta os três níveis como constituintes da cultura organizacional a partir de formulações básicas de valores e ações que nortearão a definição de estratégias, objetivos e filosofias de ação da Empresa, que

refletirão a forma da organização se estruturar e desenvolver seus processos de trabalho e visão.

Esta abordagem teórica demonstra que o conteúdo do discurso dos trabalhadores quanto à sua forma de perceber a existência de interferência do fato da empresa ser familiar, nas experiências e questões de RH, está em consonância com a abordagem de Schein (1991) sobre cultura organizacional.

Gráfico 4: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados sobre as *Políticas de RH da empresa*.



Diante do núcleo induzido, *Políticas de RH*, surgiu o núcleo de pensamento *reestruturada*. A este núcleo emergiram as unidades de significação *orgânica* e *terceirização*. Sendo este último ligado a *falha* e *busca de melhoria*.

O discurso representado revela que as *políticas de RH* da empresa pesquisada estavam sendo reestruturadas na época da pesquisa, por serem orgânicas e buscar melhoria.

S.13 – (...) as políticas de RH da empresa (...) necessitando ser reestruturadas, (...) muito voltada para cada área (...) sem uma política global da empresa (...) uma deficiência hoje (...) é meio que orgânico, ou seja, em função das necessidades.

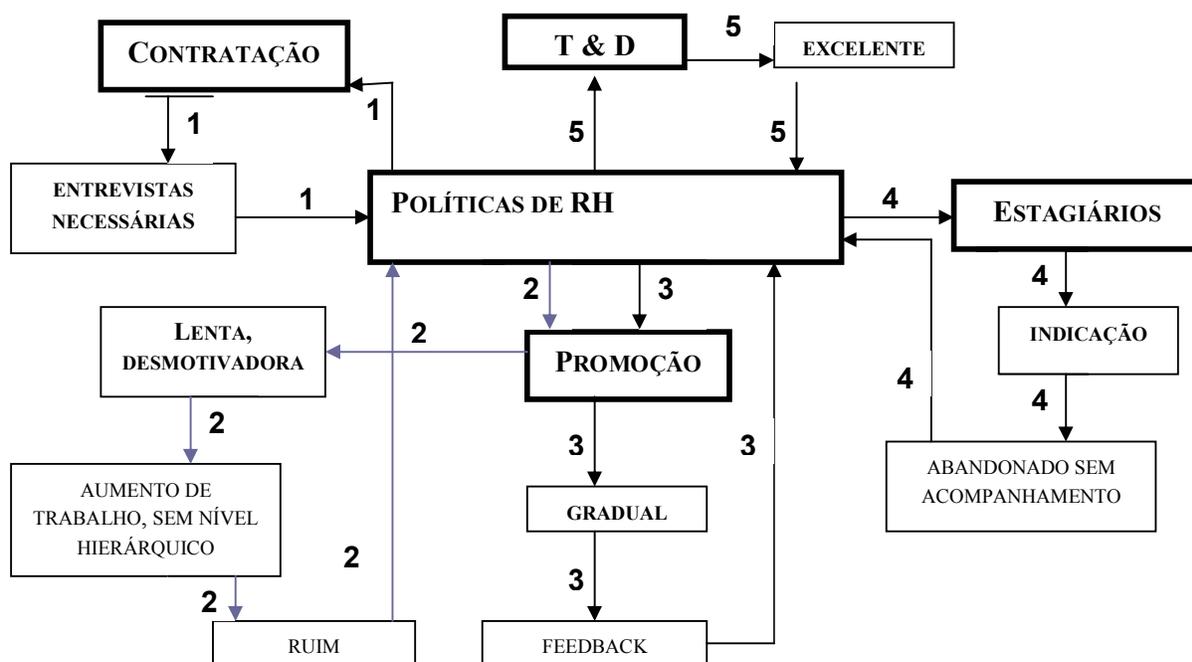
S.14 – **Precisa melhorar muito** (...)

S.15 – (...) **estamos passando por uma reformulação** nesta área (...) estamos terceirizando o departamento de RH (...) **A política de RH sempre existiu** (...) **estava falha** (...) **muito aquém do que a empresa precisava** (...) ver se melhora (...)

Os trechos dos relatos dos gerentes e diretores citados acima demonstram o pensamento dos administradores da empresa pesquisada validado pelos estudos de Heloani (2003) ao comentar os paradigmas da administração na época fordista e taylorista. O autor observou que mudanças no cenário político e econômico exigiram que as organizações para manterem-se com vantagem competitiva no mercado configurassem a gestão dos trabalhadores como a gestão da organização focada no desenvolvimento dos trabalhadores dentro do contexto social organizacional.

Por outro lado, Lucena (1992) ao pesquisar sobre o papel da administração de RH nas organizações, afirmou que o ambiente de mudanças aceleradas obriga as organizações a criarem uma dinâmica de flexibilidade para ajustar-se às demandas destas transformações. Esta visão do contexto social organizacional pode ser observada nos trechos dos relatos ilustrados acima e destacados em negrito.

Gráfico 5: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados sobre *Políticas de RH quanto a contratação, promoção estagiários e treinamento*.



Diante do núcleo induzido, *Políticas de RH* quanto a *contratação*, emergiu o núcleo de pensamento *entrevistas necessárias*.

A partir do núcleo induzido, *Políticas de RH* quanto a *promoção* surgiram os núcleos de pensamento *gradual e lenta, desmotivadora*. O núcleo de pensamento *gradual* liga-se a unidade de significação *feedback* e o núcleo de pensamento *lenta, desmotivadora* às unidades

de significação *aumento de trabalho, sem nível hierárquico e ruim* subseqüentemente. Isto indica que há uma representação diferente da *política de RH* quanto a *promoção*, entre os gerentes e diretores da empresa pesquisada.

Considerando-se que os gerentes eram contratados e não faziam parte da família, estes percebem haver certa lentidão, o que causa desmotivação, no processo de promoção da empresa, o que é percebido pelos diretores como gradativa e não *lenta*, e que este processo ocorre por meio de troca de *feedback* com os trabalhadores.

Abaixo apresentam-se os relatos dos sujeitos 10 e 13 ao responderem a pergunta:

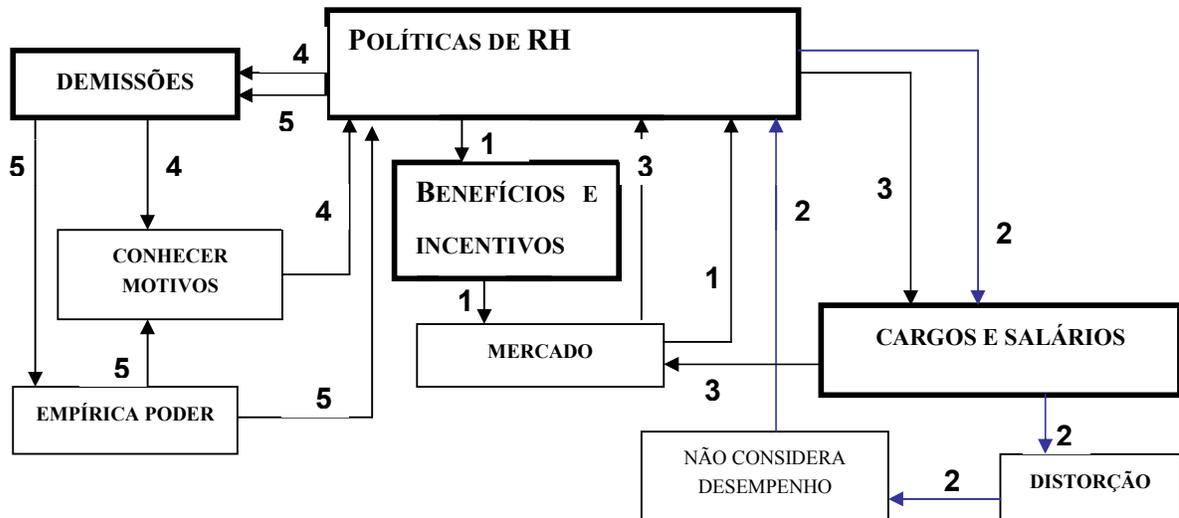
S.10 – (...) na questão da promoção (...) acho que é lenta demais e as vezes (...) desmotivadora por ser lenta. (...) posso dizer que desde que eu entrei aqui fui promovido várias vezes, (...) muito mais (...) pela carga de trabalho, (...) do que subir um degrau mesmo e passar a exercer uma função, sei lá (...) Acho que isto pra questão da promoção é ruim. (...)

S.13 – (...) a política de promoção (...) prevê um certo gradualismo nestas promoções (...) diversos níveis para cada função (...) dado um feedback para ele, que é o que a gente considera mais importante (...) dar um retorno (...) para poder quantificar (...) habilitá-los a uma promoção (...)

Diante do núcleo induzido, *políticas de RH* para *estagiários*, emergiu o núcleo de pensamento *indicação* seguido da unidade de significação *abandonado sem acompanhamento*. O discurso revela não haver uma política específica para contratação e acompanhamento dos estagiários da empresa, conforme relatado pelo sujeito 14, na entrevista:

S.14 – (...) tem o problema do programa de estagiários, que eu entrei por este programa, (...) muito mais valorizado (...) hoje ele é meio abandonado, o estagiário entra na empresa e (...) as pessoas, os coordenadores dos departamentos ao invés de pegarem estes estagiários com uma visão de que ele vai servir para ser um futuro profissional da empresa, pegam como para resolver um problema imediato de mão de obra e ficam explorando no departamento sem pensar no crescimento dele, (...) Simplesmente pegando estagiário para resolver seu problema (...)

Gráfico 6: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados sobre as *Políticas de RH quanto a benefícios e incentivos, cargos e salários e demissões*.



Diante do núcleo induzido, *Políticas de RH* quanto a *benefícios e incentivos*, emergiu o núcleo de pensamento *mercado*.

S.10 – (...) A questão dos benefícios e incentivos (...) acho que é excelente pelo que o mercado tá praticando.

S.13 – (...) Benefícios e incentivos (...) a gente procura basear em relação a mercado.

A partir do núcleo induzido *Políticas de RH* quanto a *cargos e salários* surgiram os núcleos de pensamento *mercado e distorção*. O núcleo de pensamento *distorção* liga-se à unidade de significação *não considera desempenho*.

S.10 – (...) cargos e salários (...) existe um plano (...) a graduação financeira é irrisória (...) tem uma regra que você só pode subir um nível de cada vez (...) acho que é muito nivelada.

S.13 – (...) cargos e salários é o que a gente faz no sentido de estar dentro do mercado e procurar dentro de determinado individualismo colocar a pessoa a evoluir dentro do quadro da empresa.

S.14 – (...) a distorção também de cargos e salários que a gente acaba tendo (...) um nivelamento (...) não servindo para mostrar o valor das pessoas, para mostrar dedicação (...) não serve para (...) é nivelar em função do desempenho das pessoas.

Para o núcleo induzido, *Políticas de RH* quanto a *demissões*, emergiram os núcleos de pensamento *conhecer os motivos e empírica (poder)*. O pensamento encadeado pelo discurso indica que as *demissões* da empresa eram realizadas por motivos conhecidos e determinados pela direção da empresa, *poder*, de modo empírico.

S.10 – (...) os motivos da demissão deveriam ser mais abertos, mais expostos (...) saber os reais motivos das demissões (...)

S.13 – (...) a demissão é uma coisa que é feita de uma forma empírica (...) não serve a gente manda embora (...) não existe uma política específica para isso.

Legge (1995) afirmou existirem diferenças entre administração de pessoal e administração de RH. A autora ao estudar, definições de gerência de pessoal nas décadas de 1960 e 1970, observou a existência de um ponto comum em relação às pessoas. Para ela, as definições de gerência de pessoal levavam à compreensão das pessoas como responsáveis pela realização dos projetos organizacionais para alcançar os objetivos estratégicos. A autora, portanto, considerou que tanto a administração de pessoal como a administração de RH são formas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações para garantir o alcance dos resultados.

Por outro lado, Ribeiro (2005) menciona que as políticas de RH contribuem para melhoria das relações entre diretoria e gerência com trabalhadores, a partir do entendimento das pessoas como parceiras de negócios.

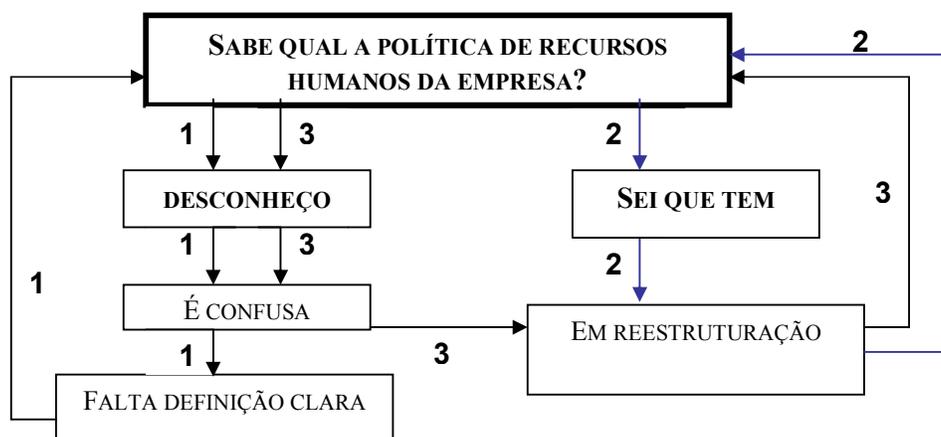
Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as célebres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores. (RIBEIRO, 2005, p.1)

Compreende-se, a partir da análise dos autores citados, que o conceito de gestão de pessoas, aplicado às organizações, indica a direção e coordenação das pessoas ao alcance dos objetivos organizacionais. Nota-se que foram desenvolvidas práticas de administração em que a preocupação com o desempenho humano e como torná-lo um indicador à obtenção de resultados tornou-se o foco de atenção das empresas visando o aumento de sua produtividade.

Fischer (2001) definiu o modelo de gestão de pessoas como uma formulação abrangente, que dá nome e identidade ao intenso processo de mudança que se desenvolve nas políticas, práticas e processos de gestão.

A partir dos autores estudados e da análise do discurso dos gerentes e diretores da empresa pesquisada percebe-se que a empresa adotava um modelo de gestão de pessoas que direcionasse e coordenasse as atividades desenvolvidas por seus trabalhadores ao desenvolvimento da organização.

Gráfico 7: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais quando perguntados: *Você sabe qual a política de RH da empresa?*



Os núcleos de pensamento que surgem no gráfico 7, *desconheço* e *sei que tem*, mostram que no grupo de trabalhadores administrativos operacionais entrevistado, estes ou desconhecem a política de RH da empresa por a acharem *confusa sem uma definição clara*, ou sabem que existe uma política de RH e esta está *sendo reestruturada*.

S.3 – Não. (...) sei que tem (...) do recursos humanos (...) sei que tem avaliações dos funcionários, (...) Mas a política do RH, não sei qual que é (...)

S.4 – Hoje, não. (...) tá meio confuso pra mim (...) Mas hoje falar assim, (...) Exatamente como funciona eu não sei. (...)

S.5 – A política está sendo reestruturada, então na realidade não tinha firme assim, (...) não tinha uma política definida (...) a partir de agora a gente vai ter (...)

S.7 – Não, várias vezes questionei sobre isso, mas nunca obtive uma resposta satisfatória.

Ao analisar os relatos acima apresentados pode-se observar que em seu conteúdo nota-se que os trabalhadores entrevistados na pesquisa sabem que a empresa tem uma política de RH, mas relatam que a desconhecem por não saberem dizer claramente que política é esta. Compreendem a existência desta política nas ações administrativas, mas não conseguem defini-la e a percebem em reestruturação.

A observação feita acima pode ser explicada ao considerar os estudos de alguns autores sobre cultura organizacional. Smircich (1985) afirmou ser a cultura organizacional um cenário estável de pressuposições demonstradas por crenças, significados e valores que formam o pano de fundo da ação. Fleury (1996) afirmou ser pelas políticas de RH, explícitas e implícitas da organização, que se decifra e interpreta os padrões culturais da organização.

Considerando-se estes enfoques teóricos, compreende-se que há influência da cultura organizacional no comportamento e relação dos trabalhadores em uma organização. No discurso dos trabalhadores, ao serem perguntados se *sabiam qual era a política de RH da empresa*, observa-se em seu encadeamento de pensamento que as ações na empresa eram desenvolvidas de acordo com o cenário do qual faziam parte. As suposições ali apresentadas davam significados às formas de relações de trabalho das pessoas com a empresa.

Gráfico 8: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você conhece os critérios para: contratação, promoção, participação em treinamentos, estágios e demissão da empresa?*



A partir do núcleo induzido, do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você conhece os critérios para: contratação, promoção, participação*

em treinamentos, estágios e demissão da empresa? emergiram os núcleos de pensamento *sim* e *não*.

O núcleo de pensamento *sim* liga-se às unidades de significação *terceirizada, ações com programas específicos e pouco divulgado*.

S.4 – (...) Hoje é um processo terceirizado, (...) promoção é através das avaliações, participação em treinamentos, eu sei que tem um programa, que (...)

S.6 – Em parte, não totalmente, eu acho que em parte pode ser talvez que isso que a gente conhece seja aquilo que seja do meu interesse. (...)

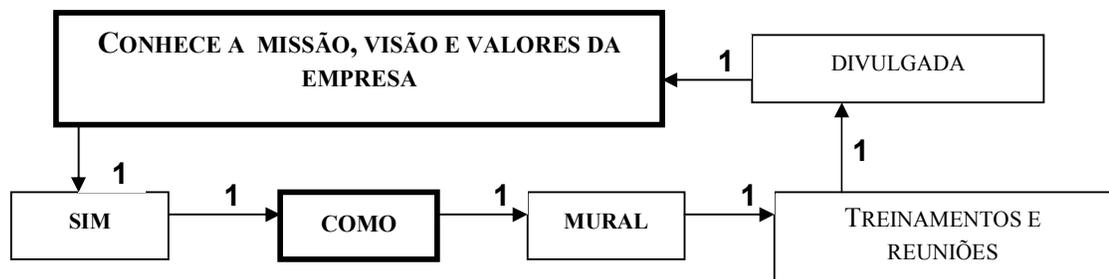
O núcleo de pensamento *não* indica que os trabalhadores relataram *não* terem conhecimento dos critérios utilizados pela empresa para desenvolver ações relacionadas à administração de RH.

S.2 – Não. Não conheço.

S.8 – (...) Mais ou menos (...) não entendo, não entendo. Porque não é passado pra gente, não é assim (...) Fala uma coisa, mas eu acredito que (...)

Os relatos dos trabalhadores, nos trechos citados, demonstram consonância com o discurso oficial dos gerentes e diretores representado no gráfico 6. Os gerentes e diretores declararam que a política de RH quanto a demissões era empírica e por exercício de poder, e que quanto à política de cargos e salários havia distorções pelo fato de não considerarem o desempenho. Ao dizerem que, na área de RH, havia ações com programas específicos e que estas eram pouco divulgadas, os trabalhadores confirmaram as declarações dos gerentes e diretores da empresa relatado sobre o assunto.

Gráfico 9: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você sabe qual a missão, visão e valores da empresa? Como sabe?*



Neste gráfico do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você sabe qual a missão, visão e valores da empresa?* emergiu o núcleo de pensamento *sim*. E ao serem perguntados *Como sabe?* emergiu o núcleo de pensamento *mural* que se liga às unidades de significação *treinamento e reuniões e divulgada*.

S.2 – (...) Essa missão e valores hoje, tem em todos os murais da empresa. (...) eu sabia, eu tinha uma noção, e depois passei a observar e entender o conceito dela.

S.7 – Acredito que sim. Através do que é divulgado em mural e através das reuniões da empresa.

O núcleo de pensamento *mural* ligado às unidades de significação *treinamento e reuniões e divulgada* indica que a diretoria da empresa procurava informar a todos os seus trabalhadores qual era a missão, visão e valores da empresa. E que a maneira de informá-los era tanto por escrito com cartazes fixados no *mural* como também informadas em *reuniões e treinamentos* que realizavam.

Ao estudar cultura organizacional, Fleury (1996) afirmou que o processo de comunicação existente numa organização revela o seu universo simbólico e do processo de trabalho, e que este possibilita, portanto, identificar as categorias existentes nas relações de trabalho naquela organização. Outro pesquisador de empresa familiar também enfocou os valores:

Os valores numa empresa familiar são comunicados oralmente durante longo tempo, até que em algum momento eles são escritos em forma de código(...). Os valores são o que mantém a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais. (...). (LODI, 1994, p.3)

O conteúdo teórico referido pode ser observado nos trechos abaixo:

S.8 – (...) No dia a dia a gente vai tendo esta visão da empresa (...) No dia a dia dá para sentir, para ver (...) na convivência

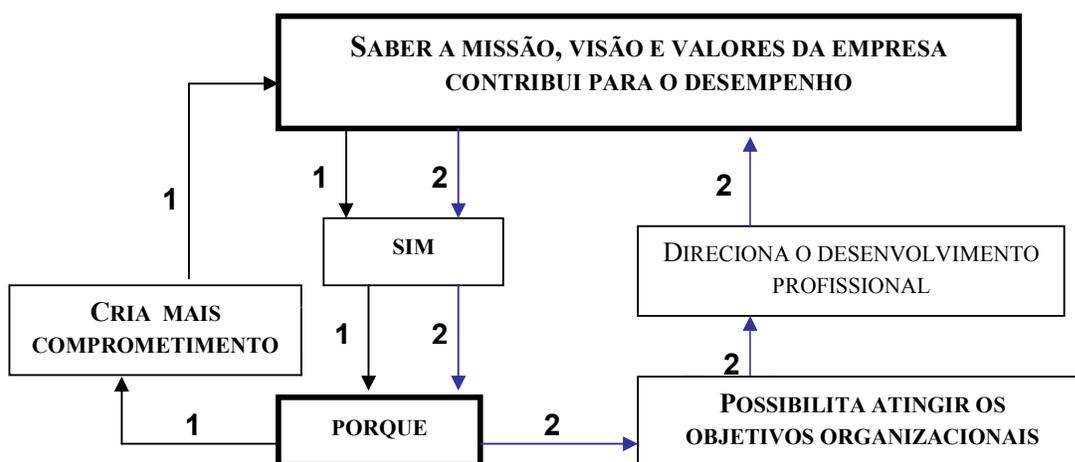
S.11 – (...) Conheço por ouvir falar (...) porque é o que faz a empresa. (...) sei por este motivo.

Para Lodi (1994), uma empresa familiar (conforme caracterizada a empresa pesquisada na análise dos gráficos 1, 2 e 3), tende a apresentar políticas e procedimentos empresariais ligados à sua origem, norteados pelos valores básicos presentes na família de seu fundador.

Vale ressaltar que este aspecto foi identificado na representação do discurso dos trabalhadores no gráfico 2.

Sendo assim, o estudo realizado levantou que o gerenciamento das atividades administrativas baseava-se nos valores culturais institucionalizados. Estes valores eram, então, repassados aos trabalhadores por meio do processo de comunicação estabelecido pela organização, ponto constatado no relato dos trabalhadores acima apresentados.

Gráfico 10: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você acha que saber a missão, visão e valores da empresa contribui para seu desempenho? Por que?*



O núcleo de pensamento *sim* surgiu no discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você acha que saber a missão, visão e valores da empresa contribui para seu desempenho?*

Ao núcleo de pensamento *sim* liga-se o núcleo induzido *Por que?*, a partir do qual surgiram os núcleos de pensamento *cria mais comprometimento* e *possibilita atingir os objetivos organizacionais*. Ao núcleo de pensamento *possibilita atingir os objetivos organizacionais* liga-se a unidade de significação *direciona o desenvolvimento profissional*.

Este encadeamento de pensamento está ilustrado nos trechos abaixo:

S.3 – (...) contribui sim (...) é mais fácil pra você atingir metas e ter um desempenho, bom (...)

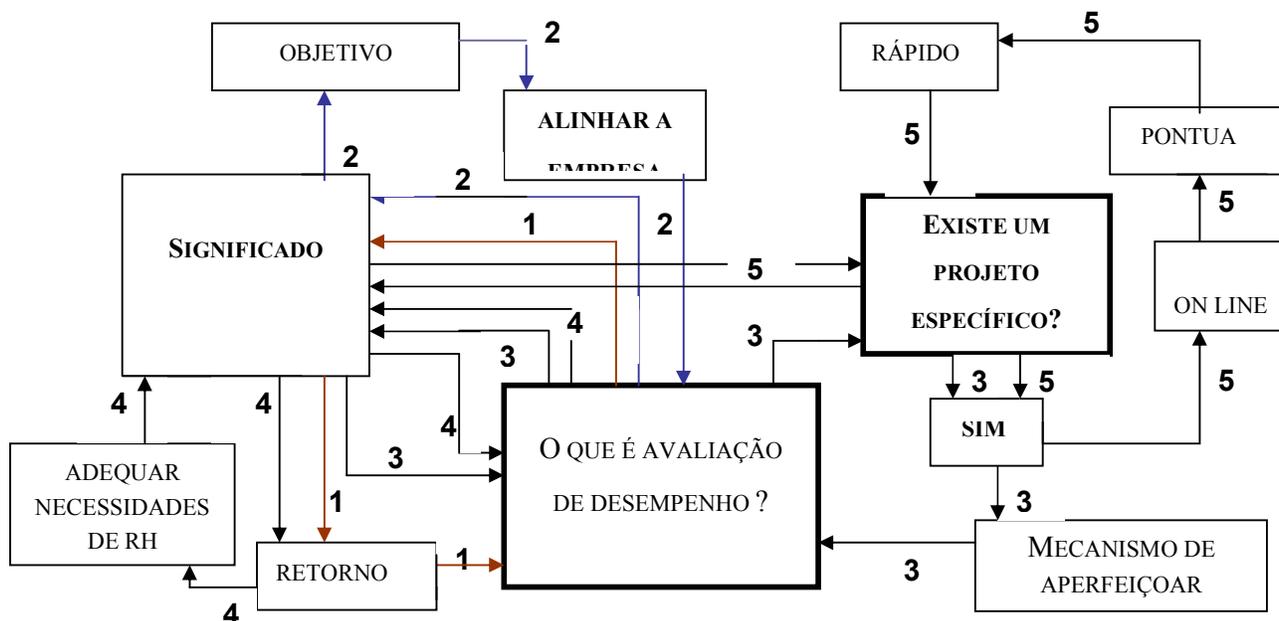
S.4 – Contribui porque você entende o que a empresa quer e o que ela espera de você. (...) acho que contribui a partir do momento que você como pessoa, como profissional, entende que isso é bom pra sua carreira.

S.6 – (...) de certa forma você tem que estar imbuído no que está escrito ali e tentar trazer sua participação

S.9 – (...) se você tá trabalhando, a empresa tem a visão dela e a missão, onde quer chegar, eu tenho que olhar pra aquele objetivo pra alcançar o mesmo objetivo da empresa. (...)

O conteúdo dos relatos descritos nestes trechos indica que os trabalhadores da empresa pesquisada entendem que o conhecimento da missão, visão e valores da empresa influencia na forma deles desempenharem suas atividades no contexto organizacional. Esta representação confirma a compreensão de Schein (1991) de que a cultura de uma organização é que define o que a organização é, e que esta é constituída pela interação de seus membros, formando assim o pano de fundo da ação.

Gráfico 11: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados: *O que é avaliação de desempenho para você? Há um projeto específico para avaliar o desempenho da Empresa?*



Diante do núcleo induzido, no discurso dos gerentes e diretores *O que é avaliação de desempenho para você?* emergiu o núcleo de pensamento *significado* que liga-se às unidades de significação *retorno* e *objetivo*. A unidade de significação *retorno* refere-se a *adequar as*

necessidades de RH da empresa e a unidade de significação *objetivo* refere-se a *alinhar o desempenho da empresa*.

Pode-se notar, no discurso apresentado, que o significado de avaliação de desempenho para os gerentes e diretores da empresa pesquisada é ser uma ferramenta de controle e alinhamento dos trabalhadores aos objetivos organizacionais, conforme depoimento do sujeito 10:

S 10 - (...) avaliar como a pessoa tem agido e reagido ao dia a dia da empresa.

A preocupação com o desempenho humano e como torná-lo um indicador à obtenção de resultados, tornou-se o foco de atenção das organizações para o aumento da produtividade. Com as mudanças ocorridas ao longo do tempo no contexto sócio-econômico, as organizações buscaram adotar ferramentas de gestão de pessoas que contribuíssem ao contínuo aprimoramento do desempenho organizacional.

Staat (1994) ao identificar fatores comuns para definir uma organização, referiu-se a identidade social, coordenação e direção. Quanto a identidade social, o autor afirmou ser a organização composta de pessoas que compartilham um mesmo senso de pertencer. Quanto a coordenação, o local onde as atividades estão dispostas e as pessoas interagirão para apoiarem-se mutuamente e complementarem suas atividades e quanto a direção, o autor afirmou ser esta a razão para as atividades estarem dispostas e assim serem realizadas para os objetivos organizacionais. Sobre esta perspectiva, entende-se que os gestores das organizações se interessam pelo que as pessoas fazem. O que importa é o papel dado às pessoas e como este é desempenhado.

Os enfoques teóricos acima mencionados podem ser observados nos trechos de discurso abaixo:

S.13 – (...) se a pessoa encaixa, está encaixando dentro do que a empresa espera dela (...) a empresa tem que ta alinhada com os funcionários e os funcionários alinhados com a empresa (...) **deixar claro que a pessoa ta ou não em desacordo com a linha da empresa (...)**

S.14 – (...) avaliar algumas características de comportamento, desempenho, adaptação na empresa. (...) retorno (...) para adequar a nossa necessidade de RH (...)

S.15 – (...) avaliar o desempenho do funcionário (...) se a pessoa está aquém do desempenho, se tá com alto desempenho (...) toda parte de desempenho.

Prosseguindo a análise, em relação ao núcleo induzido *Há um projeto específico para avaliar o desempenho da Empresa?* emergiu o núcleo de pensamento *sim*. A este núcleo de pensamento, ligam-se as unidades de significação *mecanismo de aperfeiçoar* e *on line*, o qual liga-se a *pontua* o desempenho e torna-o mais *rápido*.

S.13 – (...) sim tem um projeto é (...) a gente ta procurando tentar sempre achar um mecanismo de aperfeiçoar estas temáticas de avaliações de funcionários, (...)

S.14 – (...) Tem um projeto. É (...) esse projeto já ta implantado, já melhorou muito, (...) avaliação com mais detalhe, em função de alguns casos que têm (...)

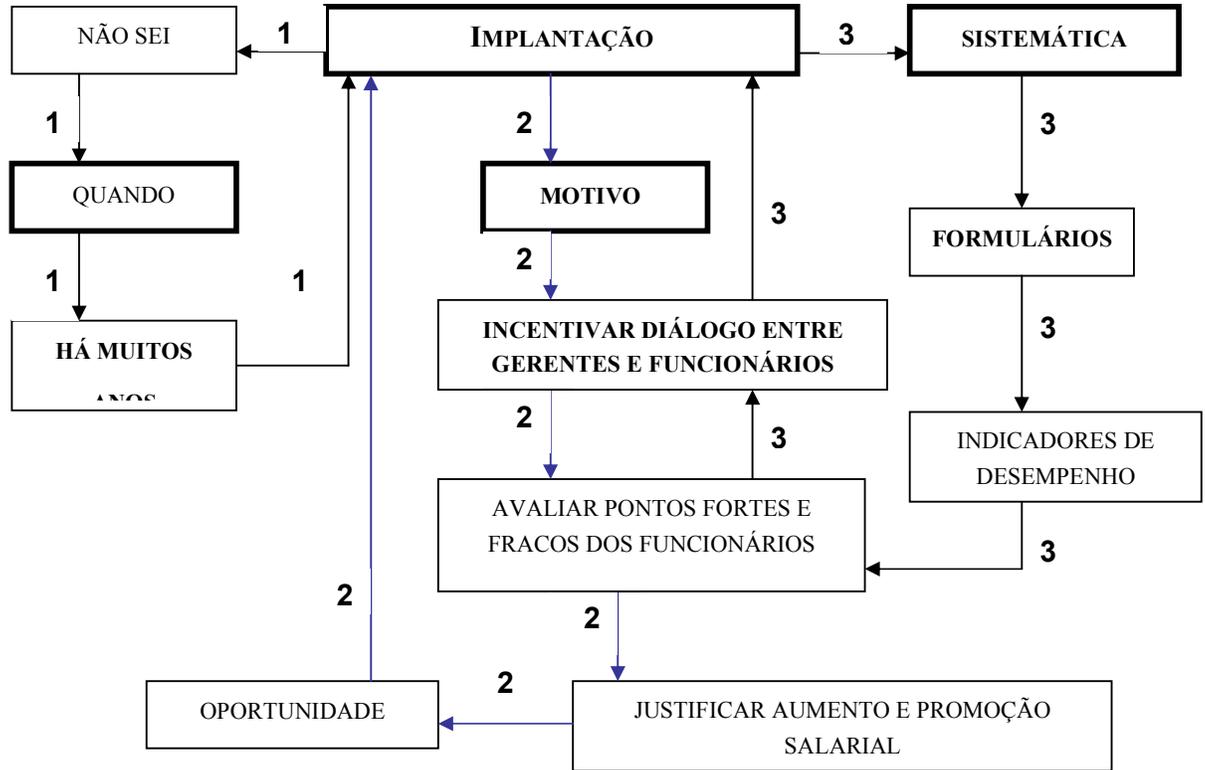
S.15 – (...) Tem um projeto específico, (...) muito interessante (...) um software em que a avaliação de desempenho é feita de cima para baixo, de baixo para cima e na lateral também, (...) pontua (...) resume toda a avaliação de desempenho dessa pessoas, através de pontuação, de critérios, (...) um negócio mais rápido, mais ágil (...)

Pode-se, portanto, observar que para os gerentes e diretores da empresa pesquisada o significado da avaliação de desempenho como um mecanismo que permite o aprimoramento de seus trabalhadores por meio de retorno e conseqüente adequação das necessidades de RH, alinha o desempenho destes à pontuação adquirida no processo.

Observa-se também que os gerentes e diretores buscam rapidez no processo, tendo optado na época da pesquisa por realizá-la *on line*. Nota-se que os relatos não demonstraram preocupação com o acompanhamento dos resultados da avaliação de desempenho, e sim a utilização deste tipo de sistema como uma ação capaz de atender às necessidades de RH da empresa.

Compreende-se, entretanto, que o discurso dos gerentes e diretores da empresa pesquisada quanto à existência de um projeto específico de avaliação de desempenho na empresa é validado pelo posicionamento teórico de Gil (2001). Ele afirmou que a prática de avaliação de desempenho era antiga e que para as organizações era importante manterem um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. Este sistema era então utilizado como um instrumento que possibilitava desenvolver as pessoas dentro das organizações por meio da análise do desempenho deficiente ou não dos trabalhadores, criando assim perspectivas para seu aprimoramento.

Gráfico 12: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados *Quando foi implantada pela primeira vez em sua empresa? Qual o motivo? Como era realizada?*



Diante do núcleo induzido, os gerentes e diretores ao serem perguntados *Quando foi implantada pela primeira vez em sua empresa?* relataram *não saber quando* precisamente, por já haver *muitos anos*.

O núcleo induzido *implantação* liga-se aos núcleos induzidos: *motivo* e *sistemática*. A partir do núcleo induzido *Qual o motivo?* emergiu o núcleo de pensamento *incentivar o diálogo entre gerentes e trabalhadores*, que se liga às unidades de significação *avaliar pontos fortes e fracos, justificar aumento e promoção salarial e oportunidade*.

O encadeamento do pensamento representado indica que a avaliação de desempenho é entendida, pelos gerentes e diretores da empresa, como uma oportunidade para justificar a ação administrativa em relação a aumento e promoção salarial. Este conteúdo pode ser demonstrado nos relatos abaixo:

S.13 – (...) motivo é de dar, de poder, porque o funcionário geralmente quer aumento, é natural que ele tenda a querer aumento. E para a gente dar aumento (...) ter uma correspondência de melhoria de desempenho desta pessoa (...) dá ou não dá aumento (...) justificar pra essa pessoa o porque, (...)

Do núcleo induzido *sistemática* emergiu o núcleo de pensamento *formulários*, que se liga às unidades de significação *indicadores de desempenho, avaliar pontos fortes e fracos e incentivar o diálogo entre gerentes e trabalhadores*. Esta ordenação de pensamento indica que o programa de avaliação de desempenho adotado pela empresa, desde sua implantação, foi realizado utilizando-se formulários. Estes apresentavam indicadores de desempenho definidos pela empresa (de acordo com o histórico do programa na empresa descrito no início deste capítulo) que permitiriam avaliar pontos fortes e fracos dos trabalhadores, por meio do diálogo entre gerentes e trabalhadores.

S.10 – (...) muitas vezes não representa o resumo do desempenho (...) O propósito é mostrar para o coordenado em quais as ações ele tem sido falho e quais ações ele tem que fazer pra melhorar, (...) pontos fortes e pontos fracos que devem ser trabalhados.

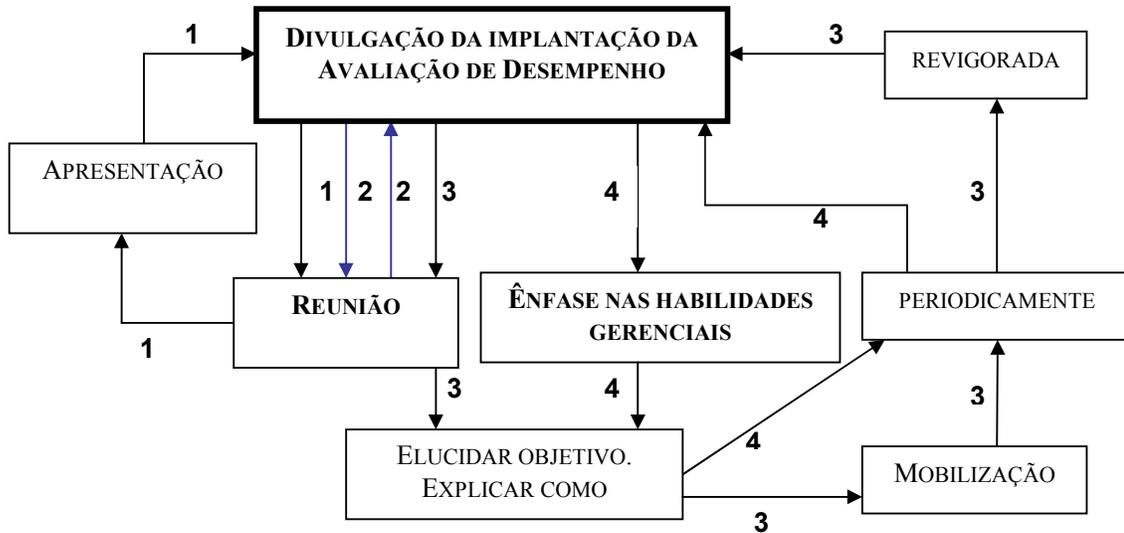
S.12 – (...) motivo foi ajudar as pessoas na sua formação (...) é realizado através de formulário superior / funcionário.

S.13 – (...) até hoje ela é realizada da mesma forma, (...) formulário com os itens (...) o que que a gente espera que os funcionários, os pontos (...) deficiências (...) virtudes (...) analisa os pontos (...)

É importante destacar que o pensamento encadeado, representado acima, revela a idéia dos gerentes e diretores da empresa de que tanto o motivo como a sistemática de avaliação de desempenho adotado pela empresa baseou-se no propósito de *incentivar o diálogo* entre gerentes e trabalhadores, conforme destacado no trecho abaixo:

S.15 – (...) sempre procurando melhorar, na busca de algo, (...) **chefe sentar com o subalterno e conversar** (...) você precisa melhorar nestes aspectos e a pessoas não fica sabendo se precisa melhorar, se você ta satisfeito ou não. Então nós sempre fizemos avaliação de desempenho na empresa (...)

Gráfico 13: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados *Na época da implantação, como foi divulgada/implantada a avaliação de desempenho na Empresa?*



No gráfico 13, para o núcleo induzido *Na época da implantação, como foi divulgada/implantada a avaliação de desempenho na Empresa?*, do discurso dos gerentes e diretores, emergiram os núcleos de pensamento: *reunião* e *ênfase nas habilidades gerenciais*.

O núcleo de pensamento *reunião* refere-se à forma como foi divulgado o programa. A ligação deste núcleo às unidades de significação *apresentação* e *elucidar objetivo, explicar como* indicam que a divulgação do programa em reuniões tinha como propósito apresentar e elucidar o objetivo do programa.

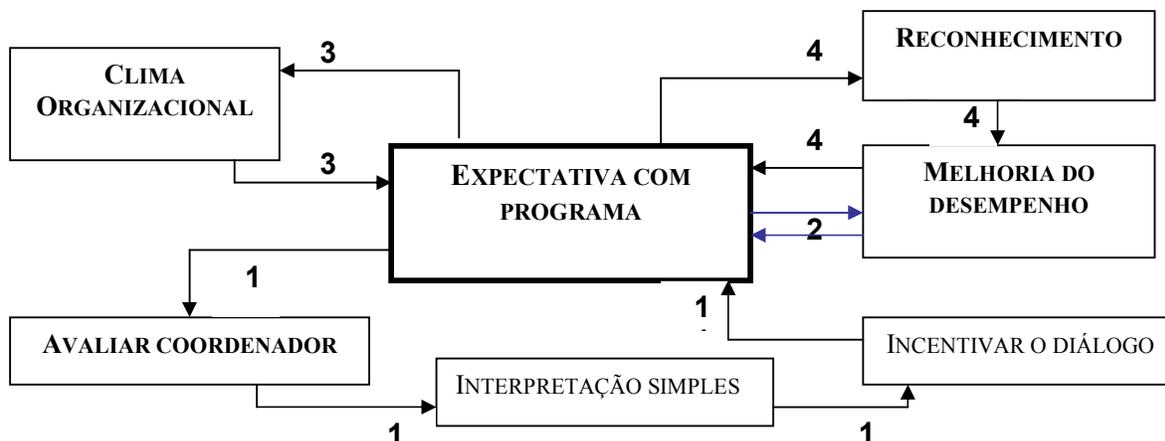
S.13 – (...) **reunião** (...) **elucidando qual o objetivo**, (...) uma certa **mobilização** na época (...) de um certo **período em período** a gente dá uma **revigorada** no processo (...)

O núcleo de pensamento *ênfase nas habilidades gerenciais* liga-se também à unidade de significação *elucidar objetivo, explicar como*. A partir desta linha do discurso, ligam-se as unidades de significação *mobilização, periodicamente* e *revigorada*, conforme ilustrado no trecho acima. Percebe-se, no encadeamento do pensamento representado, que o propósito da empresa ao elucidar o objetivo do programa na empresa pretendia mobilizar os gerentes a, periodicamente, revigorarem o objetivo do projeto.

S.15 – (...) bem divulgada (...) treinamento para todo mundo (...) explicar como é (...) como é que ela vai funcionar, a periodicidade (...)

Entende-se, portanto, que houve preocupação dos gerentes e diretores em esclarecer, aos trabalhadores da empresa, os objetivos e sistemática do programa de avaliação de desempenho implantado na empresa.

Gráfico 14: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados *O que esperava com a avaliação de desempenho?*



Os núcleos de pensamento que emergiram a partir do núcleo induzido *Expectativa com programa* foram: *avaliar coordenador*, *melhoria do desempenho*, *clima organizacional* e *reconhecimento*.

Ao núcleo de pensamento *avaliar coordenador* ligam-se as unidades de significação *interpretação simples* e *incentivar o diálogo*.

S.10 – (...) a conclusão que o coordenador deveria ser avaliado também, (...) serviu pra muita gente acordar e perceber que não é só mandar (...) veio evoluindo a partir daí (...)

S.15 – (...) chefe sentar com o subalterno e conversar (...) você precisa melhorar nestes aspectos e as pessoas não ficam sabendo se precisa melhorar, se você tá satisfeito ou não. Então nós sempre fizemos avaliação de desempenho na empresa (...)

Identifica-se, aí, o propósito relatado no gráfico 12 de *incentivar o diálogo entre gerentes e trabalhadores* e também no gráfico 13 o de *enfatizar as habilidades gerenciais*.

Por outro lado, pode-se considerar que os núcleos de pensamento *melhoria do desempenho*, *clima organizacional* e *reconhecimento* referem-se à expectativa dos gerentes e

diretores da empresa para com os resultados obtidos com a implantação do programa, conforme os depoimentos dos sujeitos destacados abaixo:

S.12 – (...) melhorasse o desempenho das pessoas (...)

S.13 – (...) uma ambiente de trabalho melhor, na qual as pessoas saibam o que a empresa quer delas, (...) **pessoas mais focadas no que a empresa espera deles** (...) alinhar melhor a comunicação entre funcionário / empresa (...)

S.14 – (...) esperava que fosse reconhecido no meu trabalho (...)

Staat (1994), ao estudar organizações, afirmou que o ingresso das pessoas numa organização implica no estabelecimento de um contrato psicológico, onde expectativas entre trabalhador e organização são definidas. O não desempenho esperado é considerado como uma quebra do contrato psicológico estabelecido em sua entrada na organização.

Para Dutra (2002), as organizações modernas voltam-se para direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de forma que estes possam agregar valor para as pessoas e empresa. A partir desta perspectiva, o autor conclui que as diretrizes para formulação e implantação de programas de avaliação de desempenho inspiraram-se na representação e reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização.

Os gráficos 13 e 14 demonstram os enfoques teóricos mencionados acima.

Gráfico 15: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados *Houve mudanças a partir dos resultados da avaliação de desempenho? Em caso negativo, por que?*



A partir do núcleo induzido *Houve mudanças a partir dos resultados da avaliação de desempenho? Em caso negativo, por que?*, no discurso dos gerentes e diretores, emergiram os núcleos de pensamento **sim** e **não**.

O núcleo de pensamento **não** refere-se aos relatos de *falta* de *apoio* na *coordenação* das recomendações.

O núcleo de pensamento **sim** liga-se às unidades de significação: *compreensão do porquê, deixou claro, retrato da pessoa, desempenho, melhorias, treinamento e aprofundar*. Esta linha de pensamento, demonstrada pela ligação das unidades de significação relatadas, indica que, para os gerentes e diretores, o programa de avaliação de desempenho da empresa esclareceu o porquê do programa, retratou o desempenho das pessoas e assim possibilitou melhorias por meio de treinamento para aprimorar e aprofundar as habilidades dos trabalhadores.

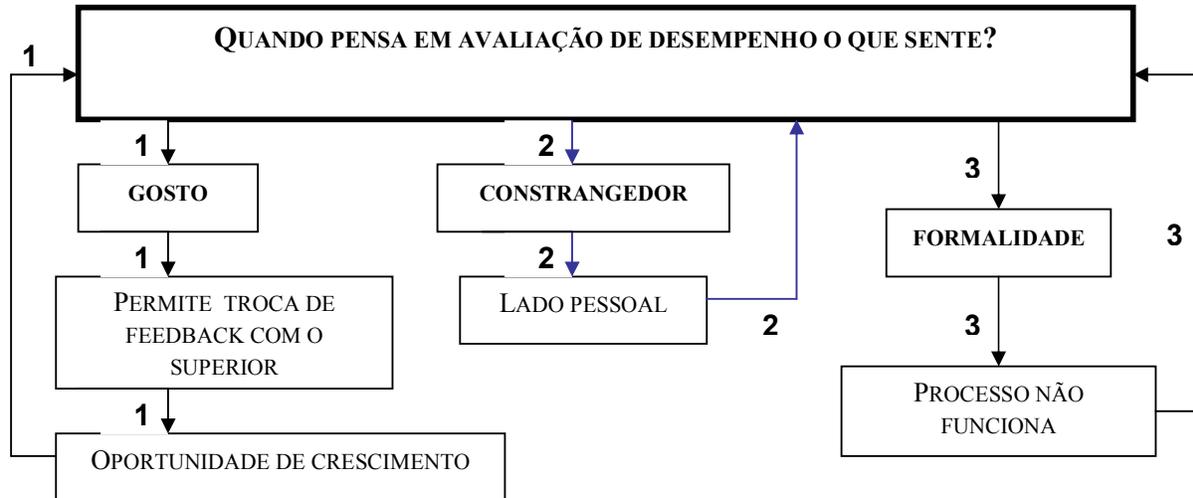
S.15 – (...) a avaliação de desempenho, (...) mostra o retrato da pessoa (...) o que as outras pessoas estão vendo daquela pessoa (...) a gente tá avaliando o desempenho da pessoa (...)

Segundo Souza (2003), a avaliação de desempenho é um modelo de gestão de pessoas centrado em resultados. O autor considerou, ainda, que este era utilizado para verificar a contribuição do trabalhador, a partir da aplicação de seu conhecimento, capacidades e habilidades no resultado organizacional.

Bohlander, Snell, Sherman (2003) afirmaram que, com as transformações sociais, os trabalhadores passaram a desempenhar um papel mais central na obtenção de vantagem competitiva de uma organização. Estes, ao realizarem suas atividades, disponibilizavam suas habilidades, conhecimentos e competências, operacionalizando-as de modo sinérgico.

Estes posicionamentos teóricos são reafirmados pelo discurso dos gerentes e diretores da empresa pesquisada representado acima.

Gráfico 16: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Quando você pensa em avaliação de desempenho aqui na empresa, o que sente?*



Diante do núcleo induzido, *Quando você pensa em avaliação de desempenho aqui na empresa, o que sente?* emergiram os núcleos de pensamento *gosto*, *constrangedor* e *formalidade*, do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais.

O núcleo de pensamento *gosto* refere-se à possibilidade de *troca de feedback com o superior* como *oportunidade de crescimento*, conforme representado pelas unidades de significação ligadas ao núcleo de pensamento e ilustrado pelos trechos das entrevistas:

S.02 – Eu gosto. (...) é um momento que você senta com seu coordenador para avaliar o que você fez (...) cresceu (...) melhorou (...)

S.03 – Eu acho isso excelente (...) você pode medir o esforço que você tá fazendo aqui no dia a dia (...) você é avaliado por seu superior imediato, (...) acho que contribui (...)

Ao núcleo de pensamento *constrangedor* liga-se a unidade de significação *lado pessoal*, o que se refere a um sentimento pessoal de sentir-se constrangido diante de uma situação de avaliação.

S.09 – (...) fiquei meio constrangido (...) levei pro lado pessoal (...) pensei que (...) se não fosse bem avaliado, seria demitido, dispensado (...)

S.11 – (...) nem sei, às vezes é meio constrangedor (...) às vezes não retrata assim a realidade (...)

O núcleo de pensamento *formalidade* liga-se à unidade de significação *processo não funciona*, o que indica que os trabalhadores percebem o programa de avaliação de desempenho como uma tarefa formal que não funciona, isto é, não gera resultados satisfatórios.

S.04 – (...) aí mais um papel preu preencher (...) você tem que ter jeito pra falar, mas não pode ter dó (...)

S.05 – (...) no papel lindo maravilhoso, se fosse bem usado funcionaria, porém da forma que é feito não funciona. (...)

S.06 – (...) às vezes eu acho que ela fica assim muito na teoria, fica difícil de realizar, (...) não se envolve com o negócio, (...)

S.08 – (...) Pra falar a verdade eu sinto, até um pouco de desinteresse, não acho que tem, que essa avaliação seja (...) seja válida, eu não acho (...)

Estudos sobre avaliação de desempenho, a partir do ano de 2000, consideraram haver diferenças entre as percepções dos trabalhadores e gerentes e diretores de uma organização. Tais diferenças referiam-se ao fato que os trabalhadores compreendiam a avaliação de desempenho como um instrumento de pressão ao seu empenho no trabalho, enquanto que os gerentes e diretores entendiam a avaliação de desempenho como base orientadora ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

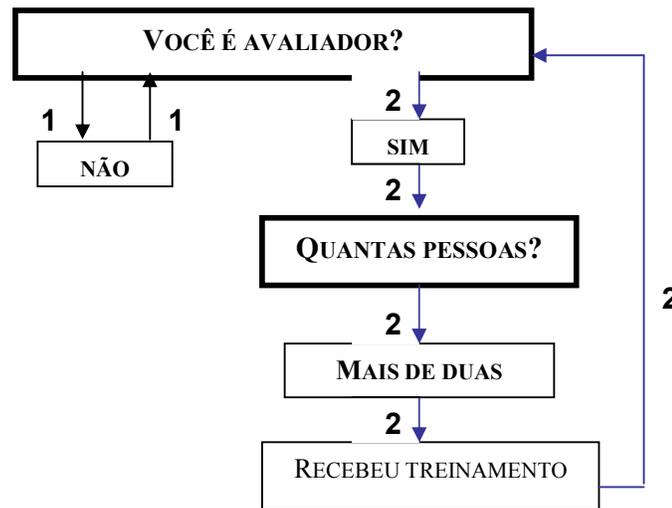
Esta representação diferenciada da avaliação de desempenho, entre trabalhadores e gerentes e diretores, pode ser constatada na análise dos gráficos 11, 12 e 14, referentes ao discurso dos gerentes e diretores, e no gráfico 16, referente ao discurso dos trabalhadores.

Os trabalhadores administrativos operacionais da empresa, ao serem perguntados *Como a avaliação de desempenho é realizada? Individual ou em grupo? Em conjunto com o chefe, ou o chefe responde e comunica?* declararam que: a avaliação de desempenho era realizada *individualmente e em conjunto com o chefe*. Neste momento, gerente e trabalhador estabeleciam um *diálogo*, quando então *preenchi*am o formulário de avaliação.

Ao serem perguntados *Como o chefe comunica a avaliação de desempenho?* responderam ser *no decorrer do processo* por meio do diálogo estabelecido neste.

Compreende-se, então, que o procedimento de avaliação de desempenho relatado, pelos trabalhadores da empresa, atendia a um dos propósitos do programa apontado pelos gerentes e diretores na representação do discurso do gráfico 12, que era o de *incentivar o diálogo* entre gerentes e trabalhadores.

Gráfico 17: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você é avaliador? De quantas pessoas? Foi treinado para isso? Como se sente ao avaliar?*



Diante do núcleo induzido, os trabalhadores administrativos operacionais, ao serem perguntados *Você é avaliador? De quantas pessoas? Foi treinado para isso?* emergiram os núcleos de pensamento *sim* e *não*.

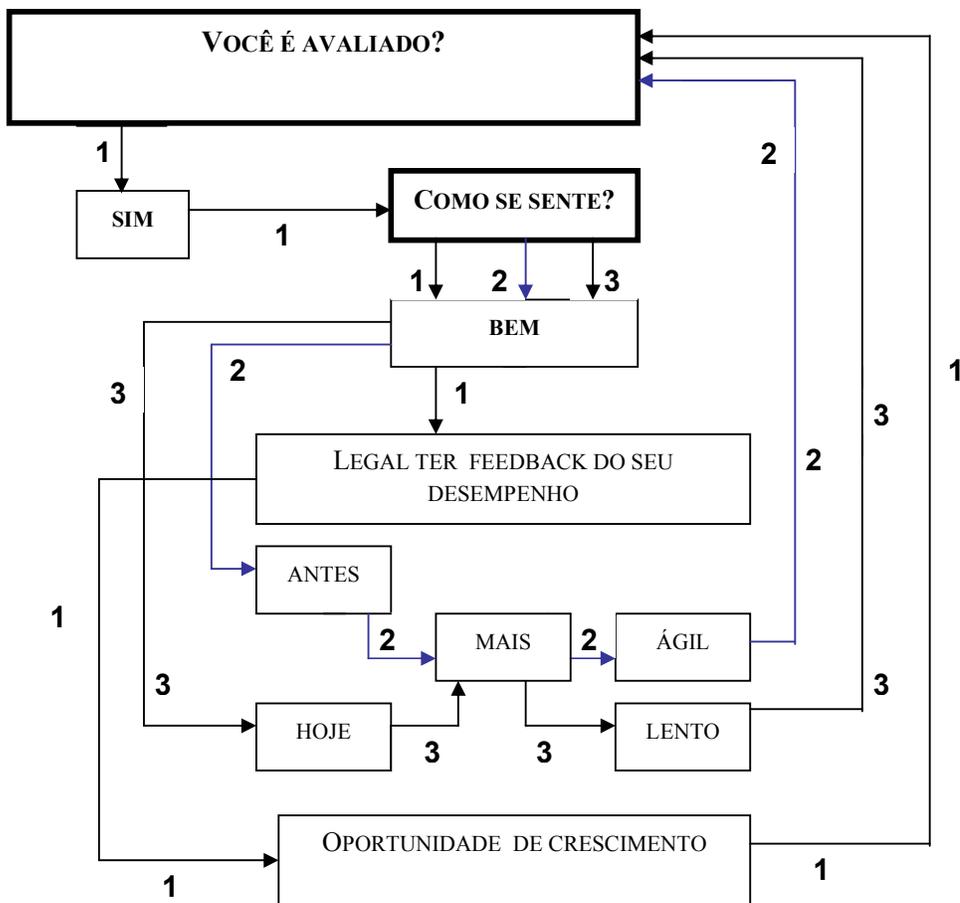
O núcleo de pensamento *sim* liga-se ao núcleo induzido *Quantas pessoas?*, a partir do qual surgiu o núcleo de pensamento *mais de duas*, ligado à unidade de significação *recebeu treinamento*. O núcleo de pensamento *não* revela que parte do grupo de trabalhadores entrevistados *não* eram avaliadores.

Ao grupo de trabalhadores que responderam avaliar *mais de duas* pessoas, perguntou-se *Como se sente ao avaliar?*. As respostas emitidas revelaram que tiveram certa *dificuldade no início*, e que na época da pesquisa já sentiam mais facilidade e percebiam o processo como uma *oportunidade para trocar feedback*.

S.05 - (...) é uma oportunidade boa que a gente tem de conversar com as pessoas (...) de ter um feedback (...) além da oportunidade de poder passar um feedback (...)

Interessante ressaltar aqui o reaparecimento da idéia da unidade de significação **trocar feedback** que emergiu nos gráficos anteriores 11, 12 e 16. Estes representaram o discurso dos gerentes e diretores e o discurso dos trabalhadores respectivamente. Deste modo, pode-se considerar que tanto gerentes e diretores quanto os trabalhadores administrativos operacionais da empresa pesquisada, ao desempenharem o papel de avaliador na avaliação de desempenho, percebiam o processo como uma **oportunidade para trocar feedback**.

Gráfico 18: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você é avaliado? Por quantas pessoas? Como se sente ao ser avaliado?*.



Para o núcleo induzido *Você é avaliado?* os trabalhadores administrativos operacionais responderam que *sim*.

Em prosseguimento, ao serem perguntados *Como se sente ao ser avaliado?* emergiu o núcleo de pensamento *bem*. A este núcleo de pensamento ligaram-se as unidades de

significação nas seqüências indicadas: *legal ter feedback do seu desempenho, oportunidade de crescimento; antes, mais, ágil; hoje, mais, lento.*

As seqüências de pensamento, indicadas pela ligação das unidades de significação acima demonstradas, revelam os motivos apresentados no discurso dos trabalhadores quanto se sentirem *bem* ao serem avaliados.

Parte dos entrevistados relataram se sentir *bem*, por acharem *legal ter feedback do seu desempenho*, por encararem aí uma *oportunidade de crescimento*.

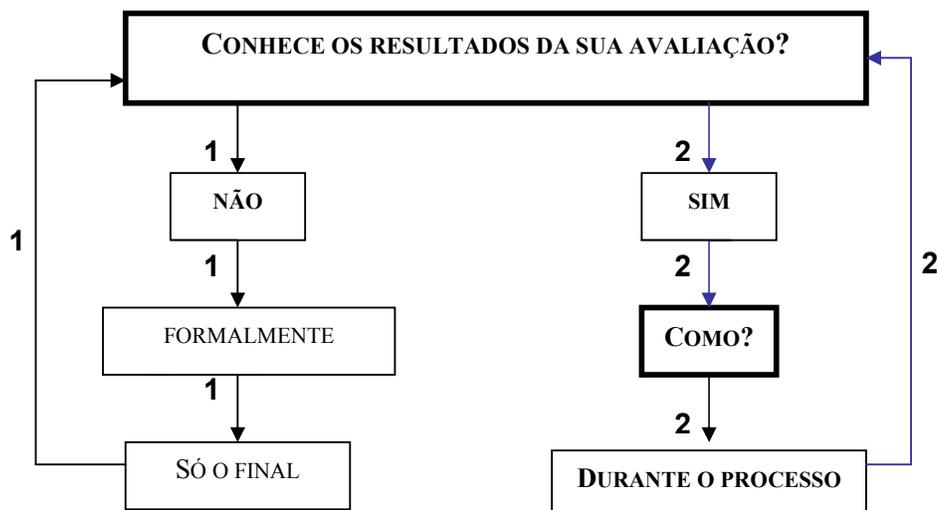
S.04 - (...) Me sinto bem (...) é bom ter um feedback do que você tá fazendo (...) te dava uma direção de onde tem que melhorar (...)

S.05 - (...) Acho que é uma coisa natural (...) mas é bom é uma oportunidade que você tem de crescer (...)

S.09 - (...) sinto bem, porque me mostra o ponto fraco (...). me mostra onde eu estou sendo falho (...) abre meus olhos (...) **direciona o caminho que deve ser seguido.**

O trecho do relato do sujeito 9, acima destacado em negrito, e o do sujeito 06, ao dizer “procuo me empenhar muito nas minhas responsabilidades”, é consonante a representação dos trabalhadores para com a avaliação de desempenho mencionada anteriormente no gráfico 16, quando foram considerados os estudos sobre avaliação de desempenho a partir do ano de 2000.

Gráfico 19: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você conhece os resultados da sua avaliação? Como?*



Diante do núcleo induzido, *Você conhece os resultados da sua avaliação?*, do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais surgiram os núcleos de pensamento **não** e **sim**.

O núcleo de pensamento **não** refere-se ao relato dos trabalhadores ao dizerem que **não** conhecem os resultados de sua avaliação *formalmente*, e *só o final* desta, visto que ao núcleo de pensamento **não** ligam-se as unidades de significação *formalmente* e *só o final*.

Ao núcleo de pensamento **sim**, liga-se o núcleo induzido *Como?* do qual emerge o núcleo de pensamento *durante o processo*.

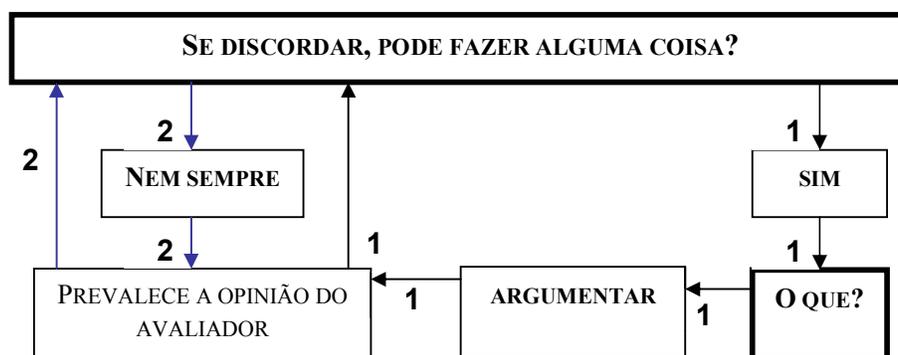
A ligação dos núcleos, representada a partir do núcleo de pensamento **sim**, indica que parte dos trabalhadores entrevistados declararam conhecer os resultados de sua avaliação *durante o processo*.

S.04 – Conheço, é na hora que a gente vai fazendo, já vai falando (...)

S.06 - (...) informalmente no momento da conversa.

Esta construção do pensamento, a partir do discurso dos trabalhadores no gráfico 19, é consonante com o discurso representado e analisado no gráfico 16.

Gráfico 20: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Se você discordar, pode fazer alguma coisa? O que?*



Diante do núcleo induzido *Se discordar, pode fazer alguma coisa?* emergiram os núcleos de pensamento **sim** e **nem sempre**, no discurso dos trabalhadores administrativos operacionais.

O núcleo de pensamento **sim** gerou o núcleo induzido *O que?*, e diante deste surgiu o núcleo de pensamento **argumentar**, conforme demonstrado nos trechos abaixo:

S.03 - (...) posso argumentar (...)

S.05 - (...) comento (...)

S.06 - (...) posso questionar (...)

No entanto, aos núcleos de pensamento *argumentar* e *nem sempre* liga-se à unidade de significação *prevalece a opinião do avaliador*.

O encadeamento de pensamento, a partir de dois núcleos de pensamento diferentes que ligam-se a uma mesma unidade de significação *prevalece a opinião do avaliador*, indica que o que prepondera na avaliação de desempenho é o posicionamento do avaliador em relação ao desempenho do avaliado. A exemplo:

S.04 - (...) mesmo eu discordando prevalecia a opinião do avaliador (...) Não é a minha opinião, é o que é melhor para empresa na época (...)

S.07 – Nem sempre, já tive problemas ao discordar (...) Valeu o pensamento do coordenador (...)

S.11 - (...) depende do avaliador.

Estes relatos podem ser corroborados com o enfoque teórico apresentado por Muchinsky ao salientar que:

O desempenho inclui aquelas ações que dizem respeito às metas da organização e pode ser medido em termos de proficiência de cada indivíduo (isto é, nível de contribuição). (MUCHINSKY, 2004, p.207)

O autor citado concluiu que as avaliações de desempenho formais proporcionam uma base racional às decisões em RH e que seus resultados podem ser aplicados às diversas áreas de gerenciamento.

Por outro lado, pode-se notar, no discurso representado no gráfico 20, a presença de indícios da utilização da avaliação de desempenho como uma prática ideológica de poder por meio das políticas de RH, de acordo com a abordagem de Pagés et al. (1993) ao estudarem o poder nas organizações. Em seus estudos, os autores consideraram que os dispositivos operacionais das políticas de RH e a ideologia da organização funcionam como maneiras de interiorizar comportamentos e princípios que os legitimam. Comentaram, também, ser a entrevista de avaliação apresentada como um diálogo franco e aberto, onde se oportuniza a

troca de *feedback*, porém na prática observa-se que a consideração do gerente para com o não atendimento à expectativa do desempenho por parte do trabalhador pode levar à demissão.

Os autores ressaltaram, portanto, que a entrevista de avaliação leva o trabalhador mais a um exame de consciência do que à análise de seus resultados, e que nestas consideram-se os esforços do trabalhador em ser um bom empregado. Concluíram assim que este dispositivo operacional de RH favorece o domínio da organização sobre o aparelho psíquico dos trabalhadores.

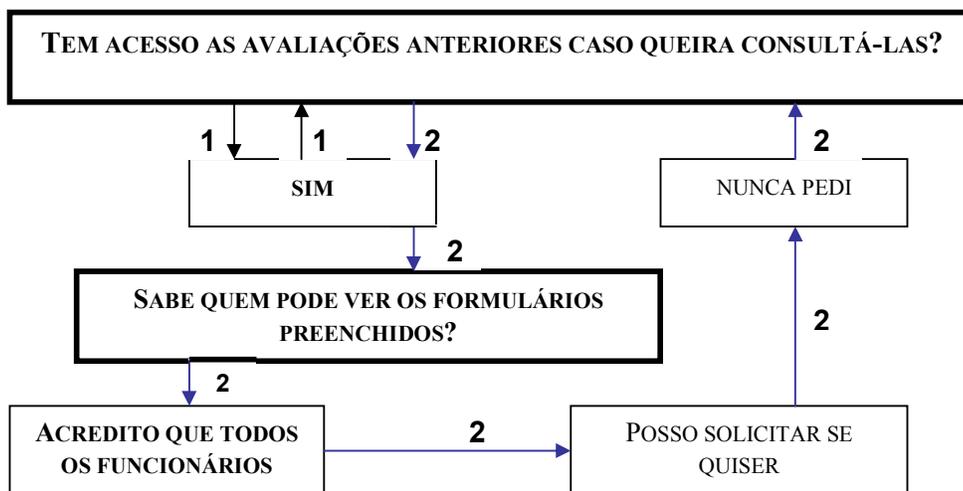
O posicionamento teórico apresentado pode ser ilustrado pelos trechos:

S.04 - (...) Não é a minha opinião, é o que é melhor pra empresa na época (...)

S.07 – (...) o assunto não pode ser debatido (...)

S.09 - (...) tenho que seguir a **ordem do avaliador** (...) **Obedeço**.

Gráfico 21: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você tem acesso as suas avaliações de desempenho anteriores, caso queira consultá-las? Você sabe quem tem acesso aos formulários preenchidos?*



No discurso dos trabalhadores administrativos operacionais, para o núcleo induzido *Você tem acesso as suas avaliações de desempenho anteriores, caso queira consultá-las?* emergiu o núcleo de pensamento *sim*.

O núcleo de pensamento *sim* gerou o núcleo induzido *Sabe quem pode ver os formulários preenchidos?* a partir do qual emergiu o núcleo de pensamento *acredito que*

todos os funcionários que se liga às unidades de significação ***posso solicitar se quiser e nunca pedi***.

O discurso representado indica que todos os trabalhadores podem ter acesso às suas avaliações de desempenho, e se não tiveram acesso até o momento da realização da pesquisa foi porque não pediram, conforme observado nos relatos abaixo:

S.04 – (...) **nunca pedi pra ver** (...) sei que a diretoria tem (...).

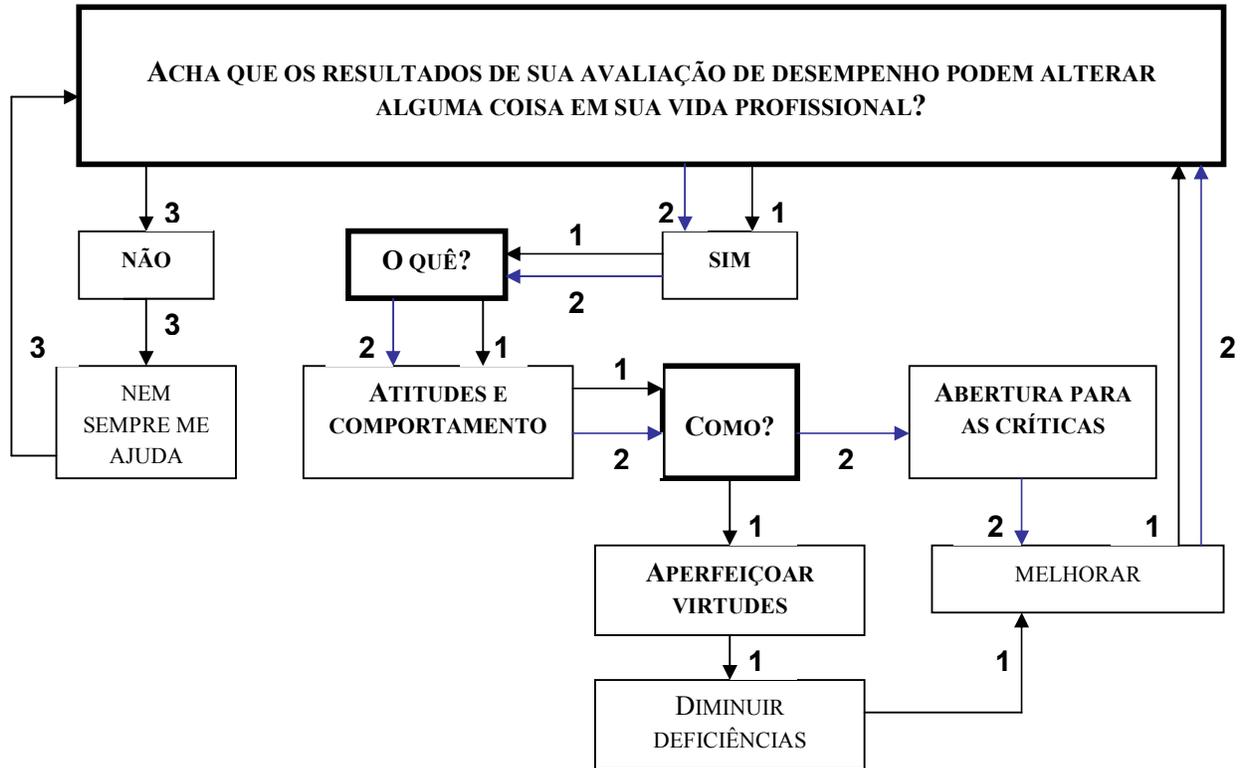
S.06 - (...) **nunca precisei** (...) se eu precisar ter acesso eu acredito que eu possa solicitar (...).

S.08 - (...) **nunca peguei** (...)

Ao serem perguntados ***Você sabe quem tem acesso aos formulários preenchidos?*** responderam acreditar que ***todos os trabalhadores*** administrativos operacionais podem ter acesso e solicitar sempre que quiser, mas nunca pediram, conforme destacado nos trechos acima.

S.03 - (...) acredito que todos os avaliados podem ter acesso aos formulários preenchidos (...).

Gráfico 22: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você acha que os resultados de sua avaliação de desempenho podem alterar alguma coisa em sua vida profissional? O que? Como?*



Diante do núcleo induzido *Você acha que os resultados de sua avaliação de desempenho podem alterar alguma coisa em sua vida profissional?* emergiram os núcleos de pensamento *sim* e *não*, no discurso dos trabalhadores administrativos operacionais.

O núcleo de pensamento *sim* fez surgir o núcleo induzido *O quê?* para o qual emergiu o núcleo de pensamento *atitudes e comportamentos*.

S.02 - (...) O que é dito na avaliação de desempenho faz com que você reflita sobre as suas **atitudes e comportamento** e busque aperfeiçoar as virtudes e diminuir as deficiências.

S.07 – (...) para mim tem ensinado a fazer e ouvir **críticas construtivas**, a me preocupar com o perfil que quero ter, e com o **perfil que interessa à empresa** que eu tenha.

A partir do núcleo de pensamento, *atitudes e comportamentos*, surgiu o núcleo induzido *Como?*, para o qual emergiram os núcleos de pensamento *aperfeiçoar virtudes* e *abertura às críticas*, conforme ilustrado nos trechos dos depoimentos acima.

O núcleo de pensamento *aperfeiçoar virtudes* se liga às unidades de significação *diminuir deficiências* e *melhorar*, e o núcleo de pensamento *abertura à críticas* liga-se também à unidade de significação *melhorar*.

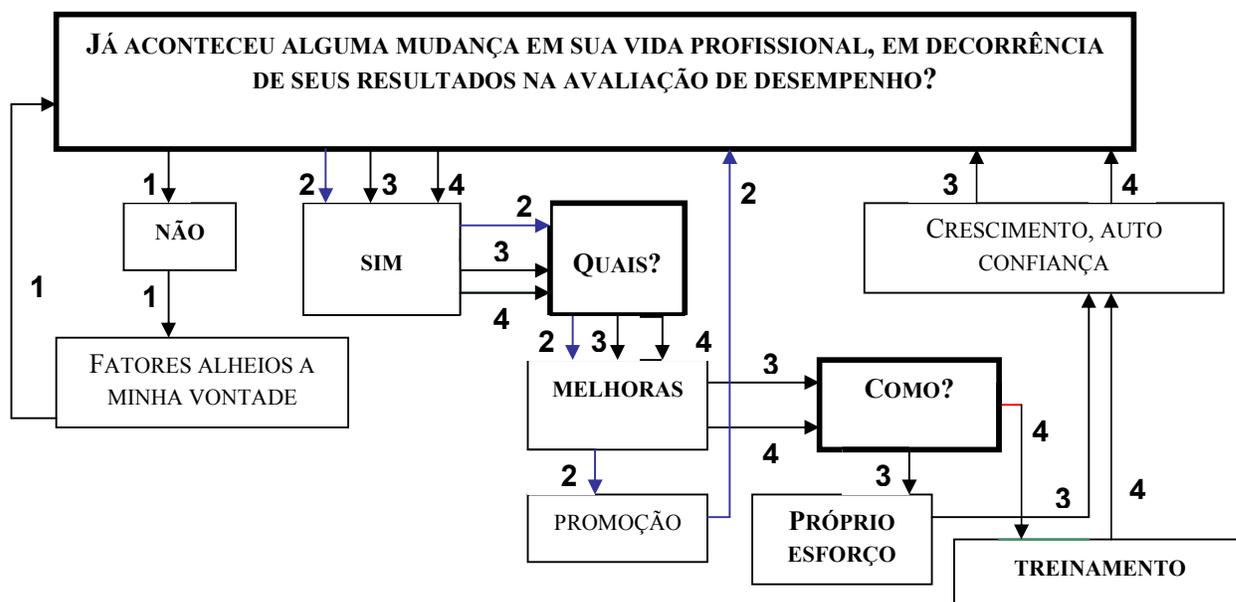
A ligação dos dois núcleos de pensamento *aperfeiçoar virtudes* e *abertura à críticas* à unidade de significação *melhorar* deixa implícita a idéia de que os resultados da avaliação de desempenho, no ponto de vista dos trabalhadores, possibilitam que estes melhorem seu desempenho. Sobre esta perspectiva, observa-se a presença do domínio da organização sobre o aparelho psíquico dos trabalhadores, segundo Pagés et al (1993).

Conforme demonstrado no relato:

S. 07 - (...) me preocupar com o perfil que quero ter, e com o perfil que interessa à empresa que eu tenha.

O núcleo de pensamento *não* se refere ao discurso de parte dos trabalhadores administrativos operacionais entrevistados que declararam que *nem sempre* os resultados da avaliação de desempenho auxiliam o desenvolvimento de sua vida profissional.

Gráfico 23: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Já aconteceu alguma mudança em sua vida profissional em decorrência de seus resultados na avaliação de desempenho? Quais? Como?*



Diante do núcleo induzido *Já aconteceu alguma mudança em sua vida profissional em decorrência de seus resultados na avaliação de desempenho?* os trabalhadores administrativos operacionais responderam *sim* e *não*.

O núcleo de pensamento *não* liga-se à unidade de significação *fatores alheios a minha vontade*, indicando que parte dos trabalhadores entrevistados relataram *não* ter tido melhorias em sua vida profissional.

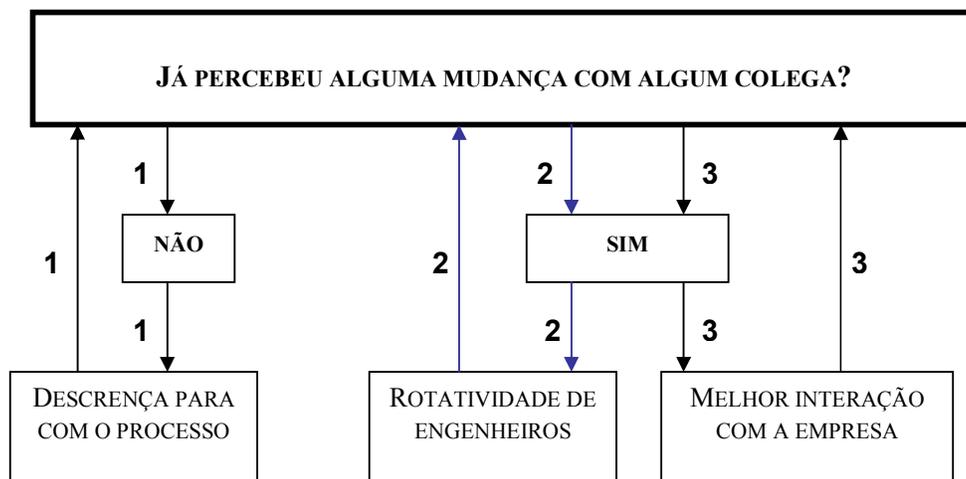
S.08 – Se já aconteceu alguma mudança? (...) Não.

S.11 - (...) Não, por outros fatores alheios a minha vontade. Sei que tenho que estudar.

Diante do núcleo de pensamento *sim*, foram perguntados sobre *Quais?* e relataram *melhoras*, tais como *promoção*. Ao serem perguntados *Como?* emergiram os núcleos de pensamento *próprio esforço* e *treinamento*, que se ligam às unidades de significação *crecimento e auto confiança*.

Observa-se, neste discurso dos trabalhadores, que o processo de avaliação de desempenho na empresa é percebido como oportunidade de crescimento apenas por alguns.

Gráfico 24: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Já percebeu alguma mudança com algum colega? Quais? Como?*



No gráfico 24 percebe-se que os trabalhadores administrativos operacionais, ao serem perguntados *Já percebeu alguma mudança com algum colega?*, responderam que *sim* e *não*.

O núcleo de pensamento *sim* refere-se a mudanças observadas em relação à *rotatividade de engenheiros e melhoria na interação com a empresa* por parte de alguns colegas.

O núcleo de pensamento *não*, ao ligar-se à unidade de significação *descrença para com o processo*, indica que parte dos trabalhadores entrevistados percebiam que havia descrença por parte de alguns para com o processo de avaliação de desempenho da empresa.

S.03 - (...) Houve várias trocas de engenheiros (...) uns encaixavam, outros não (...) houve esta **rotatividade** grande de engenheiros (...)

S.04 - (...) das vezes que eu vi foi mais negativo do que positivo (...) pessoas ficaram mais revoltadas e ter uma **descrença com relação ao processo** (...)

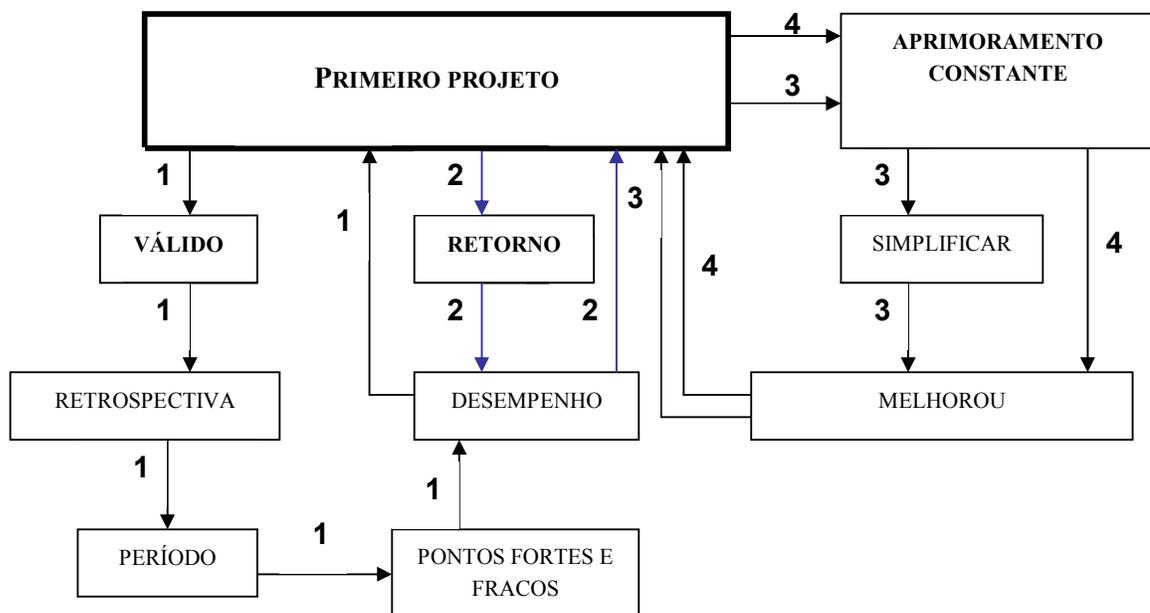
S.06 - (...) a questão profissional em si, eu acho que a pessoa muda quando ela quer (...)

S.07 - (...) após entender melhor o perfil da empresa e a forma da empresa trabalhar (...)

S.09 - (...) Mudança de comportamento, profissionalismo, **empenho em buscar o que foi colocado na avaliação dele**.

Nos trechos citados acima evidencia-se que, de acordo com o discurso dos trabalhadores, o processo de avaliação de desempenho da empresa não tinha muito crédito, na época da pesquisa, quanto à possibilidade de mudanças positivas no comportamento no trabalho. As mudanças ocorriam mais em função do empenho e desejo dos trabalhadores em atenderem às exigências de desempenho da empresa. Esta representação dos trabalhadores confirma o posicionamento teórico mencionado na análise do gráfico 21.

Gráfico 25: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados *Como avalia o 1º projeto de avaliação de desempenho?*

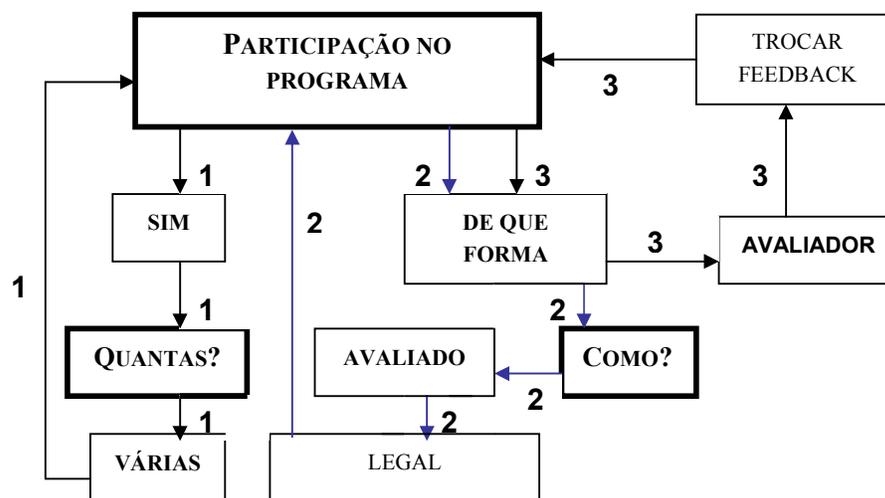


Diante do núcleo induzido *Como avalia o primeiro projeto de avaliação de desempenho?* do discurso dos gerentes e diretores emergiram os núcleos de pensamento: *válido*, *retorno* e *aprimoramento constante*.

O núcleo de pensamento *válido* liga-se às unidades de significação *retrospectiva*, *período*, *pontos fortes e fracos* e *desempenho*. O núcleo de pensamento *retorno* também liga-se à unidade de significação *desempenho*. Por outro lado, o núcleo de pensamento *aprimoramento constante* liga-se seqüencialmente às unidades de significação *simplificar* e *melhorou*.

O encadeamento de pensamento demonstrado no gráfico 25 confirma o significado atribuído à avaliação de desempenho pelos gerentes e diretores da empresa, na representação do discurso destes apresentada nos gráficos 11 e 12.

Gráfico 26: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados *Você já participou da avaliação de desempenho aqui na empresa? Quantas? Como foi?*



O núcleo induzido *Participação no programa* fez surgir os núcleos de pensamento *sim* e *de que forma*.

Ao núcleo de pensamento *sim* liga-se a pergunta *Quantas?* da qual emerge a resposta *várias*. Este sequenciamento de pensamento indica que o grupo de gerentes e diretores da empresa declarou ter participado várias vezes da avaliação de desempenho.

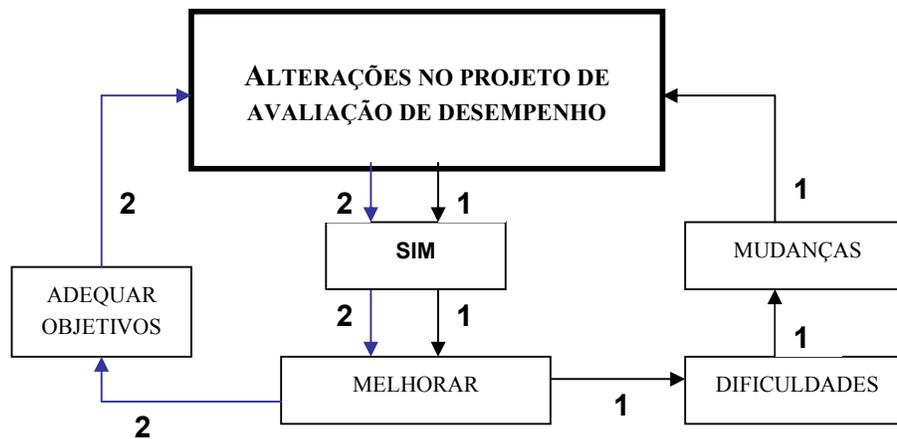
O núcleo de pensamento *de que forma* liga-se às unidades de significação ordenadas, a partir dos núcleos de pensamento *avaliado* e *avaliador*, respectivamente *legal* e *trocar feedback*. Esta ordenação de unidades de significação retrata a representação dos gerentes e diretores da empresa para com sua forma de participação no programa de avaliação de desempenho, como avaliador e avaliado. O discurso, representado no gráfico acima, revelou o sentimento de sentir-se *bem* como *avaliado*, pela ligação à unidade de significação *legal*, e como *avaliador* a compreensão de *trocar feedback*.

Em prosseguimento, ao núcleo induzido *Participação no programa* perguntou-se ao grupo de gerentes e diretores: *As chefias são avaliadas? Por quem e por que?*

A este questionamento surgiram os núcleos de pensamento *sim* e *não*. O núcleo de pensamento *sim* indicou que algumas chefias eram avaliadas por seu superior imediato, enquanto o núcleo de pensamento *não* indicou que nem todas as chefias eram avaliadas. De acordo com o transcrito dos relatos:

A partir de então, procedeu-se ao questionamento ao grupo de gerentes e diretores em relação às alterações feitas, na empresa, nos projetos de avaliação de desempenho, desde o primeiro até o vigente na época da pesquisa. Os gráficos a seguir representam o discurso dos entrevistados em relação a evolução do processo de avaliação de desempenho na empresa.

Gráfico 27: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados *Sabe-se que houve alterações no primeiro projeto. Quais os motivos?* e também, *Sabe-se que houve alterações no segundo projeto. Quais os motivos?* e *O que mudou da segunda para terceira versão da avaliação de desempenho?*



Diante dos núcleos induzidos que referiam-se ao questionamento em relação às *Alterações no projeto de avaliação de desempenho*, do discurso dos gerentes e diretores, emergiu o núcleo de pensamento *sim*, que afirma ter havido mais de uma alteração no programa de avaliação de desempenho da empresa.

Ao serem perguntados *Quais os motivos?* emergiu o núcleo de pensamento *melhorar* que se liga separadamente às unidades de significação *adequar objetivos* e *dificuldades*. A esta última unidade de significação *dificuldades* liga-se outra unidade de significação, *mudanças*.

A ordenação de pensamento acima descrita revela que as alterações feitas nos projetos de avaliação de desempenho da empresa foram realizadas para melhorar o programa, adequando-o aos objetivos e procurando superar as dificuldades de mudanças.

Identifica-se aí, a posição teórica de Gil (2001) ao comentar que na década de 1970, no Brasil havia grande preocupação das organizações para com a implantação de sistemas e/ou unidades de avaliação de desempenho, e que na década de 1980 as organizações passaram a

desacreditá-los em função de alguns erros cometidos na implantação do sistema e da inadequação das metodologias utilizadas para tal.

Souza (2003), por sua vez, mencionou que a partir da década de 1980, os desafios da competitividade obrigaram as organizações a considerarem a necessidade de implementar sistemas de desempenho alinhados aos novos paradigmas de gestão, e que a partir da década de 1990 desenvolveram-se pesquisas voltadas a transformar a avaliação de desempenho num instrumento de gestão para promover a efetividade organizacional.

De acordo com as perspectivas teóricas consideradas pode-se compreender o motivo que levou a empresa a adotar ações administrativas que promovessem alterações no programa de avaliação de desempenho da empresa.

Este aspecto é confirmado pelo discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados *Como avalia as mudanças?*. Para este núcleo induzido surgiu mais uma vez o núcleo de pensamento *melhorias* que se ligou à unidade de significação *aprimoramento constante*, conforme se destaca nos trechos:

S. 10 - (...) melhoria contínua (...)

S.13 - (...) necessária esta atualização (...) conhecer metodologias novas que já estão implantadas com sucesso em outras empresas (...) a preocupação é sempre de melhorar (...)

Gráfico 28: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados *Como foram divulgadas / implantadas as mudanças na avaliação de desempenho na empresa?*



Diante do núcleo induzido, *Como foram divulgadas / implantadas as mudanças na avaliação de desempenho na empresa?* do discurso dos gerentes e diretores, emergiu o

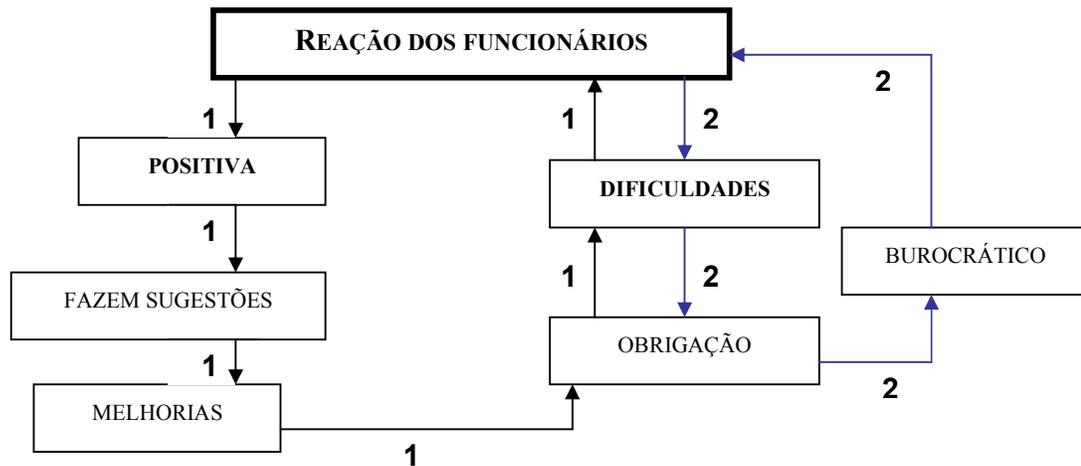
núcleo de pensamento *reuniões* que se liga à unidade de significação *comunicação* e esta a *mudanças*.

A unidade de significação *mudanças* liga-se a outras unidades de significação que indicam serem estas *mudanças* comunicadas aos *chefes de departamento* e por meio de *treinamento a todos os funcionários*.

Entende-se, portanto, que conforme relatado neste gráfico e no gráfico 13, o sistema de comunicação adotado pela empresa para divulgação e implantação de projetos e de suas possíveis alterações são reuniões e/ou treinamentos. Pode-se identificar este aspecto no seguinte trecho do discurso do sujeito 15.

Toda vez que foi mudado, a gente tentou sempre é (...) mostrar para todo o grupo de funcionários como ia ser a nova avaliação, (...) esclarecer (...) ensinar a pessoa (...) ensinar a avaliação (...) (SUJ.15)

Gráfico 29: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados *Como foi a reação dos funcionários?*



Para o núcleo induzido, *Reação dos funcionários*, do discurso dos gerentes e diretores, emergiram os núcleos de pensamento *positivo* e *dificuldades*.

O núcleo de pensamento *positivo* refere-se às unidades de significação *fazem sugestões*, *melhorias*, *obrigação* e *dificuldades*.

O núcleo de pensamento *dificuldades* liga-se às unidades de significação *obrigação* e *burocrático*.

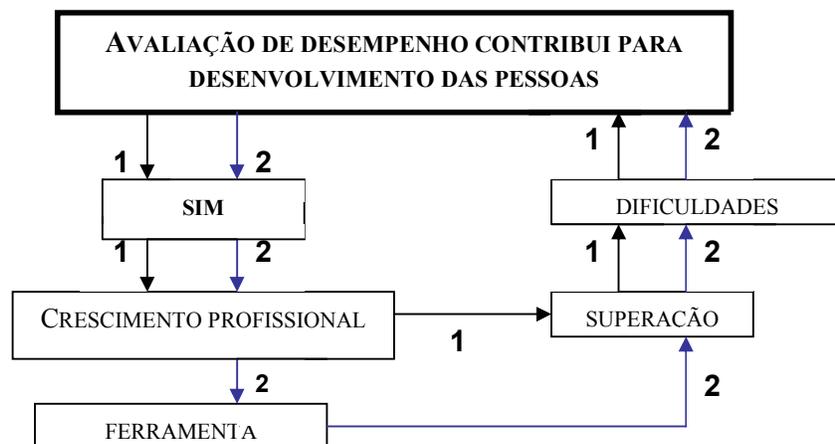
Nota-se, no encadeamento de pensamento acima descrito, que a palavra *dificuldades* é tanto uma unidade de significação, que surge na seqüência de unidades de significação que

partem do núcleo de pensamento *positivo*, como um núcleo de pensamento, que se liga às unidades de significação *obrigação* e *burocrático*. Este fato pode ser identificado a partir dos depoimentos dos sujeitos 13 e 15, ilustrado abaixo:

S.13 – Sempre muito positiva (...) Teve **dificuldades em agendas** (...) tem esta dificuldade mas no resto a receptividade é geralmente muito boa (...) **para o avaliador é uma obrigação** (...) ele reluta um pouco (...) como a gente instituiu a obrigatoriedade (...) já deram sugestões (...) algumas sugestões foram acatadas, não todas.

S.15 - (...) infelizmente até então, a avaliação de desempenho (...) **é tida como uma obrigação**, isso é péssimo (...) É uma relação ida e volta de obrigação (...) tem exceções (...) é um negócio **muito mais obrigatório** (...) do que propriamente algo que trouxesse benefício para ele, pro funcionário, (...) em contribuição a própria empresa (...) avaliações feitas com o funcionário sem o feedback, (...) **meramente burocrático** (...) **desvirtua o processo** (...) muito mais dificuldades que as pessoas têm (...) dificuldade de se expressar.

Gráfico 30: Representação do discurso dos gerentes e diretores ao serem perguntados *Você acha que o projeto de avaliação de desempenho na empresa contribui para o desenvolvimento das pessoas? Por que?*



Diante do núcleo induzido *Você acha que o projeto de avaliação de desempenho na empresa contribui para o desenvolvimento das pessoas? Por que?*, do discurso dos gerentes e diretores, emergiu o núcleo de pensamento *sim* que liga-se à unidade de significação *crecimento profissional* à qual seqüenciam-se as unidades de significação *ferramenta*, *superacão* e *dificuldades*.

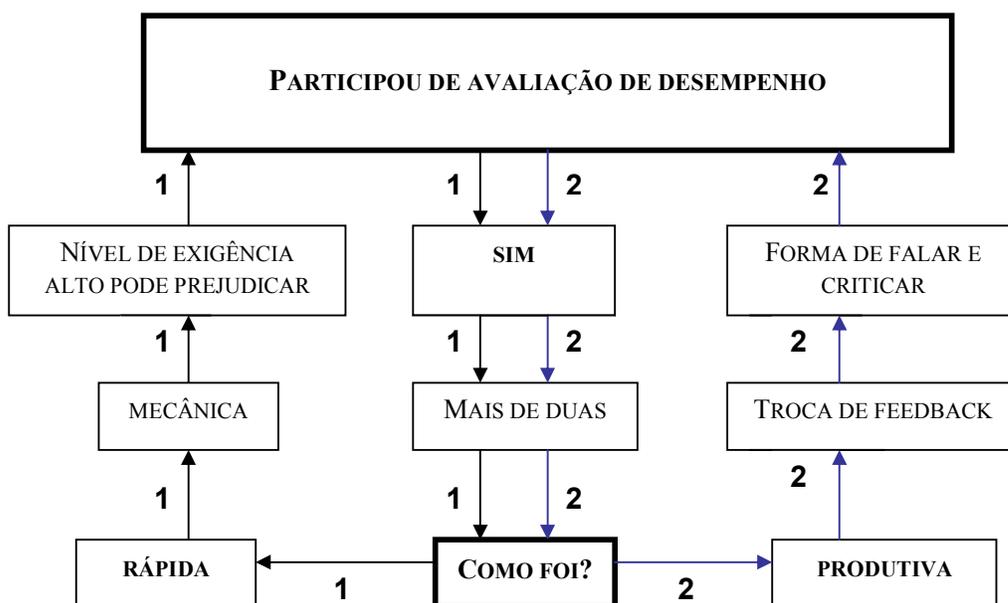
S.10 – (...) contribui pras pessoas que querem crescer (...) o processo na empresa não funciona como deveria (...) **o resultado da avaliação de desempenho tinha que ser mostrado, o reconhecimento de sua avaliação (...)**

S.14 – Contribui sem dúvida, precisa é (...) a empresa valorizar mais (...) as técnicas de RH (...) a avaliação eu vejo como **ferramenta** pra ser usada **para promover este crescimento profissional.**

S.15 - (...) fundamental você ter uma avaliação de desempenho, ter as **ferramentas para você melhorar o desempenho** desta pessoa, (...) então sempre há melhora (...)

O pensamento dos gerentes e diretores da empresa pesquisada é consonante com a perspectiva teórica de Gramigna (2002) que afirmou ser o domínio de competências um fator diferencial para profissionais e organizações no mercado. Segundo ela, a gestão de desempenho nas organizações deveria prever formas de mensurar resultados, por meio de ferramentas e metodologias específicas. Por outro lado, Ribeiro (2005) comentou que todo trabalhador espera que seu gerente faça periodicamente uma análise de seu desempenho e que esta lhe serviria para saber como sua atuação é percebida pela organização.

Gráfico 31: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você já participou de avaliação de desempenho aqui na empresa? Quantas? Como foi?*



Diante dos núcleos induzidos *Você já participou de avaliação de desempenho aqui na empresa? Quantas?*, do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais, emergiu o núcleo de pensamento *sim* ligado a outro núcleo de pensamento, *mais de duas*.

Antes de continuar na análise do discurso representado pelo gráfico 31, torna-se importante ressaltar que a resposta dos entrevistados *mais de duas*, à pergunta *Quantas?*, que se referiu ao número de avaliações que participaram, reafirma um dos critérios utilizados na definição da amostra intencional para pesquisa, conforme apresentado no capítulo 3 deste trabalho.

A partir do núcleo de pensamento *mais de duas* surgiu o núcleo induzido *Como foi?*. Para este núcleo induzido emergiram os núcleos de pensamento *produtiva* e *rápida*.

Ao núcleo de pensamento *rápida* ligaram-se as unidades de significação *mecânica* e *nível de exigência alto que pode prejudicar*.

A seqüência do discurso, acima descrita, demonstra que parte dos trabalhadores entrevistados perceberam a avaliação de desempenho que participaram como *rápida*, realizada de forma *mecânica* e com um *nível de exigência alto* capaz de *prejudicar* o avaliado.

S.03 – (...) achei muito assim **rápida** (...) acho que tem que ser conversado (...) achei que foi uma coisa **muito rápida, muito mecânica** (...) pronto e acabou (...)

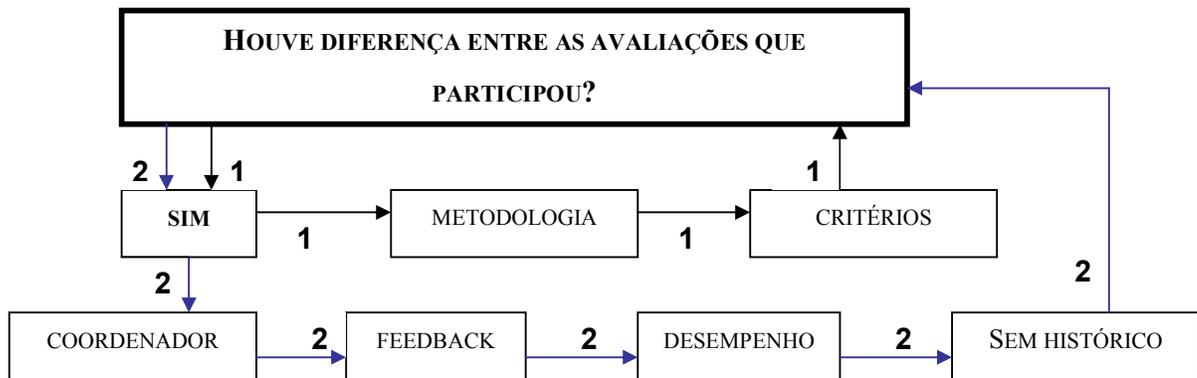
S.04 – (...) Às vezes, não é que o fulano é fraco, a referência é que ta sendo alta, o parâmetro é importante nesta hora de avaliar, e agente não tem isso.

S.07 - (...) não foi lá essas coisas, acredito que não se deu a importância devida. Não acredito em coisas feitas por fazer (...)

Já, a ordenação do discurso a partir do núcleo de pensamento *produtivo* indica que alguns dos trabalhadores entrevistados perceberam sua participação na avaliação de desempenho como *produtiva*, em virtude da *troca de feedback* e *forma de falar e criticar* de sua chefia.

S.02 - (...) Bem produtivas (...) porque é uma hora que a gente pára para analisar os erros que a gente tem (...) Tem que ter uma pessoa externa pra te falar(...)

Gráfico 32: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Houve alguma diferença entre as avaliações das quais participou?*



A partir do núcleo induzido *Houve alguma diferença entre as avaliações das quais participou?*, do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais emergiu o núcleo de pensamento *sim*.

Ao núcleo de pensamento *sim*, ligam-se duas seqüências de unidades de significação que mostram maneiras diferentes de perceber as avaliações das quais os entrevistados declararam ter participado no gráfico anterior.

A primeira seqüência demonstrada refere-se à diferença na *metodologia* utilizada e *critérios* considerados, como pode ser observado nos discursos destacados a seguir:

S.02 – (...) tinha uma metodologia (...) diferente da primeira (...) houve mudanças (...)

S.08 – Tiveram algumas diferenças. Na questão de (...) dos critérios que tinham na avaliação, (...)

A segunda seqüência demonstrada refere-se à diferença na forma do *coordenador* fornecer *feedback* do *desempenho*, *sem* considerar o *histórico* do avaliado, conforme ilustrado abaixo:

S.04 – (...) a diferença foi no avaliador (...) muito da empatia e da forma (...)

S.06 – (...) parece que não tem assim (...) uma evolução da avaliação (...) não tem um histórico assim do seu crescimento dentro da empresa.

S.11 - (...)depende do avaliador né? (...) a pessoa tem que participar, pra avaliar.

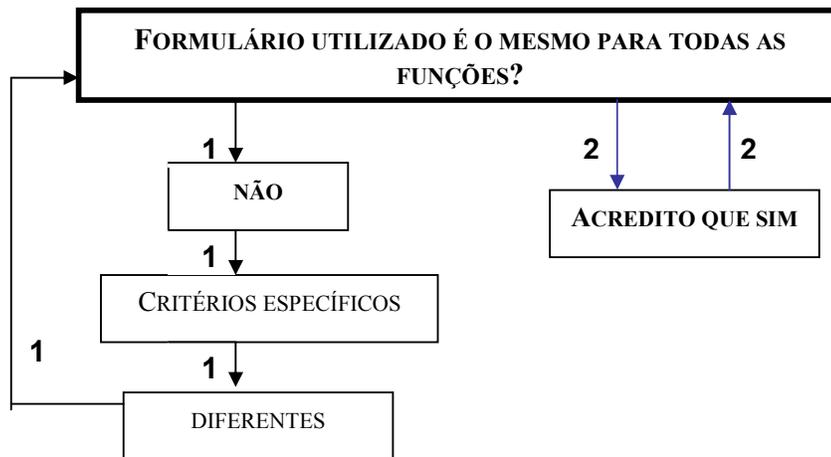
Indagou-se aos trabalhadores administrativos operacionais se conheciam alguma norma referente à avaliação de desempenho na empresa. A este questionamento, parte dos trabalhadores entrevistados declararam **não** terem conhecimento de nenhuma norma de avaliação de desempenho, enquanto outros trabalhadores relataram conhecerem uma circular do procedimento e não propriamente uma norma.

S.03 – Norma? Não é norma. Tem (...) uma circular só sobre a avaliação, como deve ser feita (...)

S.05 – (...) conheço (...) porque sou curiosa né (...)

S.06 - (...) nunca procurei o acesso a estas normas (...) acredito que tenha.

Gráfico 33: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados: ***O formulário utilizado na avaliação de desempenho é o mesmo para todas as funções?***



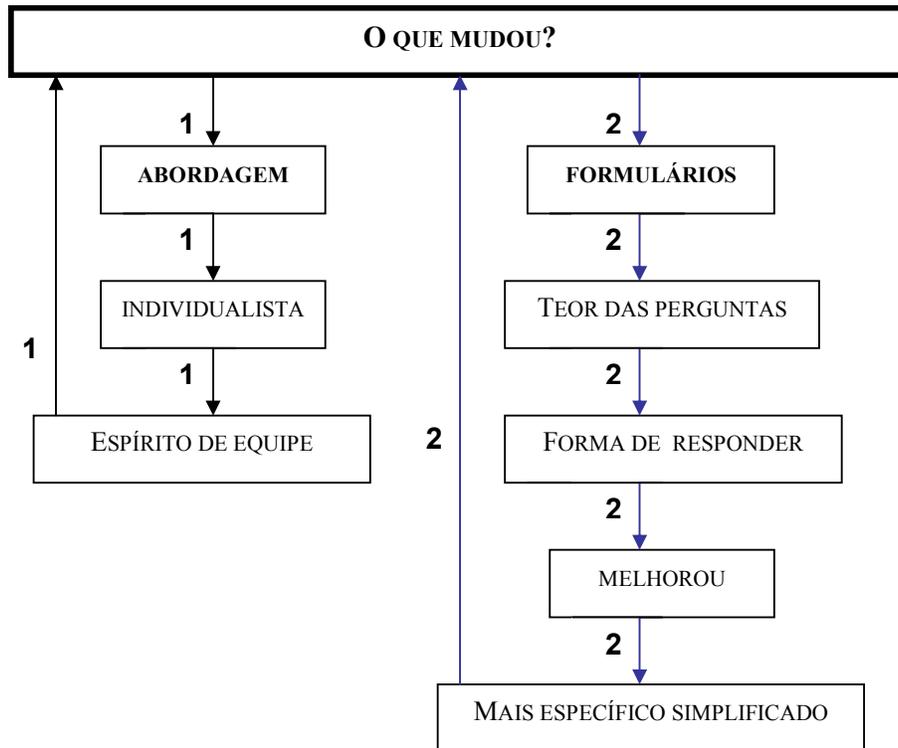
Ao núcleo induzido ***O formulário utilizado na avaliação de desempenho é o mesmo para todas as funções?***, do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais, emergiram os núcleos de pensamento ***não*** e ***acredito que sim***.

O núcleo de pensamento ***não*** liga-se às unidades de significação ***critérios específicos*** e ***diferentes***. Esta ordenação de pensamento representada no discurso indica que os trabalhadores declararam que os formulários utilizados eram diferenciados entre as funções, pelos critérios de desempenho considerados para cada cargo.

No entanto, a presença da palavra ***acredito*** na composição do núcleo de pensamento ***acredito que sim*** deixa implícita a idéia de que não há certeza, por parte dos entrevistados, em

relação a não haver diferença entre os formulários utilizados para diferentes funções. “Eu acredito que sim. Eu não tenho (...)” (SUJ.02).

Gráfico 34: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Sempre foi assim? Se não, o que mudou?*

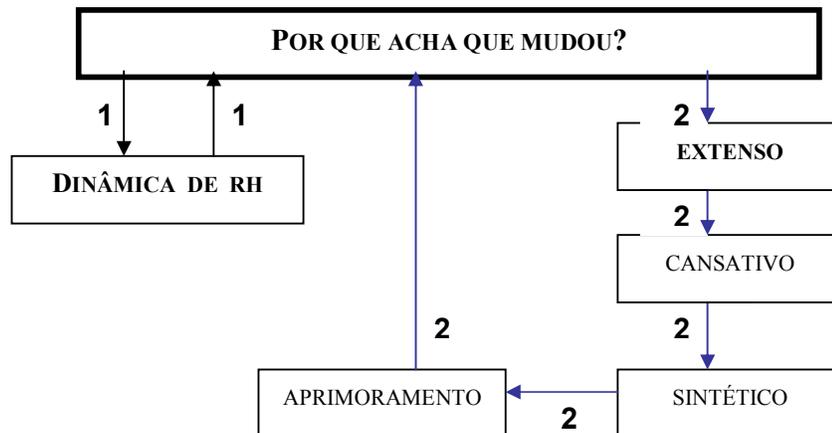


Diante do núcleo induzido *O que mudou?*, do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais, emergiram os núcleos de pensamento *abordagem* e *formulários*.

O núcleo de pensamento *abordagem* refere-se à mudança de uma abordagem *individualista* para uma abordagem mais voltada ao *espírito de equipe*.

O núcleo de pensamento *formulários* refere-se a mudanças, feitas nos formulários quanto ao *teor das perguntas* e *forma de responder*. Por sua vez, estas unidades de significação ligam-se a *melhorou* e *mais específico simplificado* indicando, assim, que as mudanças feitas nos formulários os tornaram mais específicos às funções e simplificados para responder.

Gráfico 35: Respostas dos trabalhadores administrativos operacionais, ao serem perguntados *Por que você acha que mudou?*



Diante do núcleo induzido *Por que acha que mudou?*, do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais, surgiram os núcleos de pensamento *dinâmica de RH* e *extenso*.

Compreende-se que o núcleo de pensamento *dinâmica de RH* implica na atribuição à gestão de RH da empresa da responsabilidade pelas mudanças efetuadas nos projetos de avaliação de desempenho. “(...) dinâmica mesmo de RH (...)” (SUJ.03)

Ao núcleo de pensamento *extenso* ligam-se as unidades de significação *cansativo*, *sintético* e *aprimoramento*.

A seqüência de palavras apresentada, na representação do discurso, revela que os trabalhadores perceberam alterações nos formulários de avaliação de desempenho, por os considerarem *extensos*, o que tornava o processo *cansativo*. Sendo assim, na representação dos trabalhadores, buscou-se torná-los mais *sintéticos* e com foco no *aprimoramento*. o que pôde ser constatado na análise das mudanças feitas nos formulários no gráfico 34 e também nos trechos abaixo:

S.05 – (...) achavam **muito extenso** (...) **melhorou** porque ficou **mais fácil** (...)

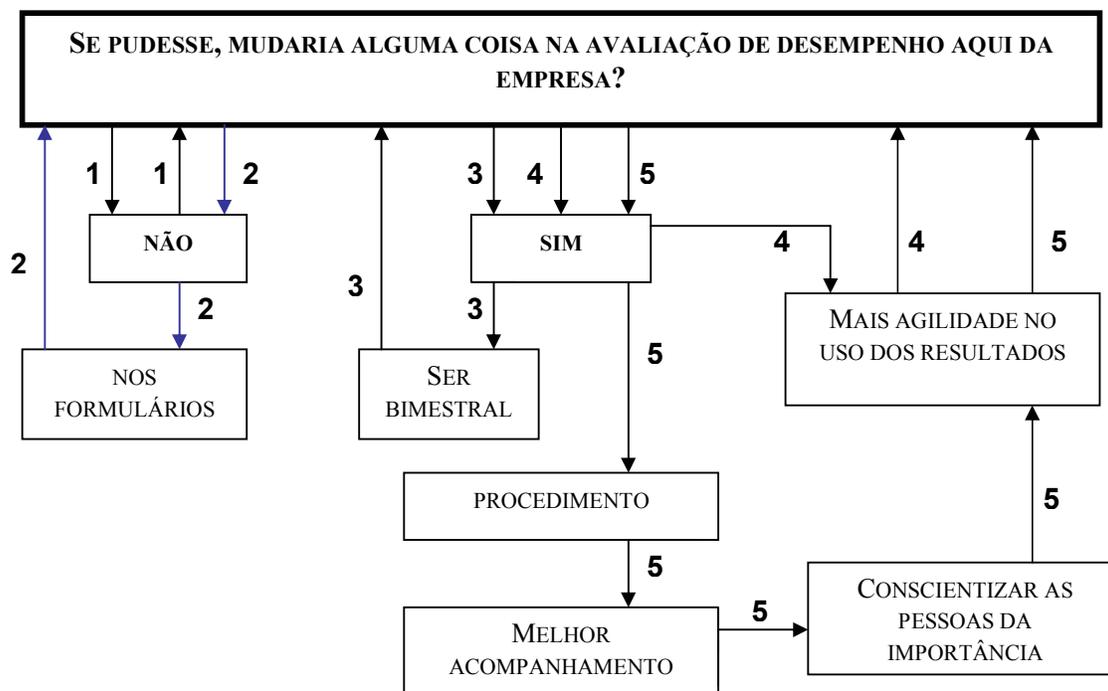
S.06 – (...) era mais **extenso** e **cansativo** e o outro é **mais sintético** (...)

S.09 – **Aprimoramento** (...) primeiro formulário tinha muitas questões (...) resumiu (...) questionário ficou mais simples.

Foram então perguntados *Se foram e como foram informados sobre as mudanças?* e, ao responderem que foram informados por meio de *reuniões*, os trabalhadores administrativos

operacionais confirmaram serem as *reuniões*, a forma de comunicação principal utilizada pela empresa.

Gráfico 36: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Se você pudesse, mudaria alguma coisa na avaliação de desempenho aqui na empresa? O quê?*



Para o núcleo induzido *Se pudesse, mudaria alguma coisa na avaliação de desempenho aqui na empresa? O quê?*, do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais, emergiram os núcleos de pensamento *sim* e *não*.

O núcleo de pensamento *sim* liga-se de forma implícita ao segundo núcleo induzido *O quê?* a partir do qual surgiram os núcleos de pensamento *ser bimestral*, *mais agilidade no uso dos resultados* e *procedimento*.

Ao núcleo de pensamento *procedimento* ligam-se, seqüencialmente, as unidades de significação *melhor acompanhamento*, *conscientizar as pessoas da importância* e *mais agilidade no uso dos resultados*.

O pensamento representado, pelo encadeamento descrito a partir do núcleo *procedimento*, indica que, para os trabalhadores, algumas mudanças no procedimento da avaliação de desempenho da empresa poderiam ser feitas, dentre elas: melhorar o

acompanhamento do programa, *conscientizar* melhor *as pessoas da importância* do programa para a empresa e ser *mais ágil no uso dos resultados* obtidos nas avaliações, como pode ser observado nos relatos a seguir:

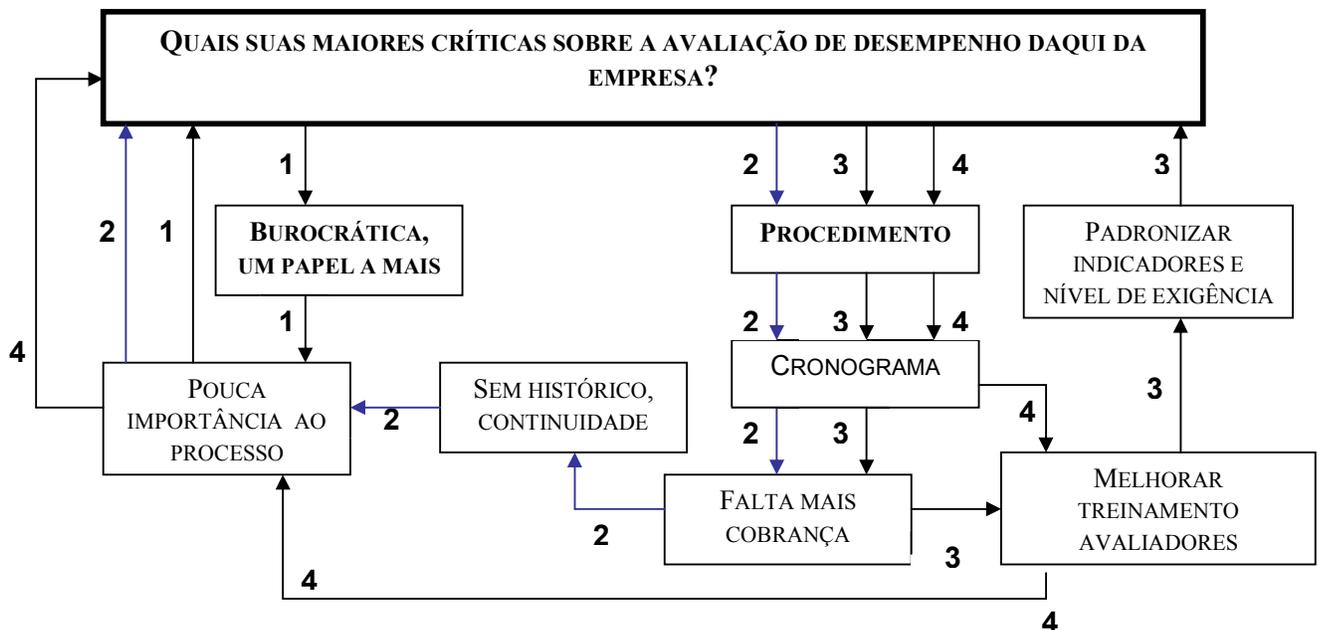
S.03 – (...) não sei se é questão de mudar (...) tinha que ser **mais rápida a resposta da avaliação de desempenho** (...) sobre os pontos a melhorar principalmente (...)

S.05 - (...) no procedimento sim (...) **acompanhando as ações apontadas**, conscientizando as pessoas da importância e forma correta de avaliar.

S.07 – (...) desenvolveria o acompanhamento dos tópicos a melhorar (...) um **trabalho de continuidade**, treinamento (...)

O núcleo de pensamento *não*, que se liga à unidade de significação *nos formulários*, indica que na representação dos trabalhadores nenhuma mudança deveria ser feita nos formulários de avaliação de desempenho da empresa, conforme demonstrado pelo sujeito 05 ao dizer: “No formulário não, (...)” (SUJ.05)

Gráfico 37: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Quais suas maiores críticas sobre a avaliação de desempenho daqui da empresa?*



Diante do núcleo induzido *Quais suas maiores críticas sobre a avaliação de desempenho daqui da empresa?*, do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais, emergiram núcleos de pensamento *procedimento* e *burocrática, um papel a mais*.

A seqüência do discurso, encadeada a partir do núcleo de pensamento *burocrática um papel a mais*, indica que, na representação dos trabalhadores administrativos operacionais da empresa pesquisada, o *processo* de avaliação de desempenho na empresa tem *pouca importância*.

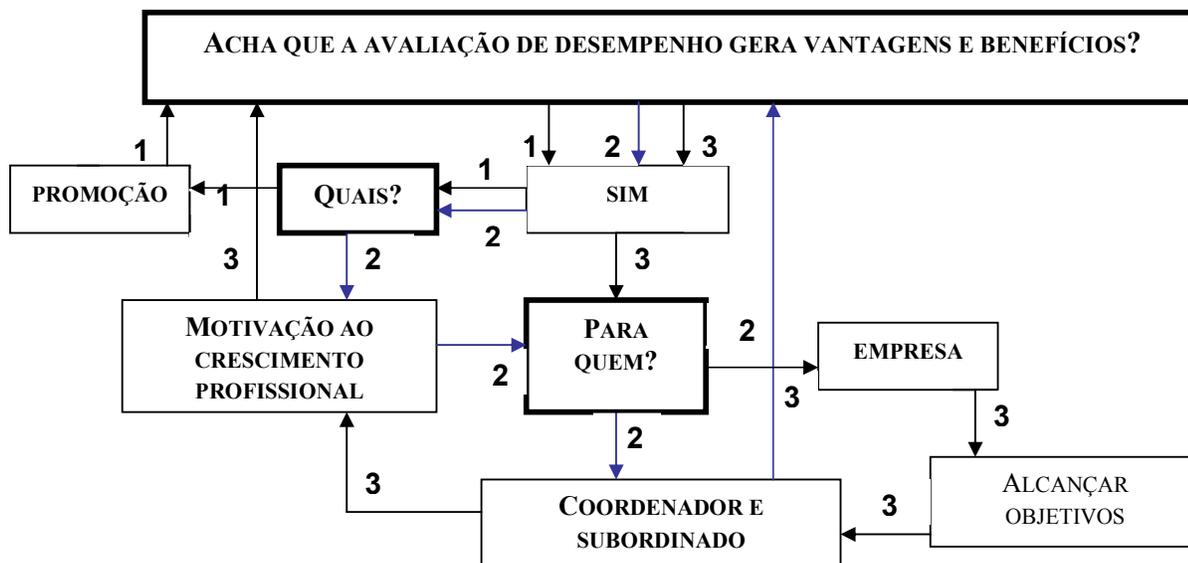
Entretanto, as unidades de significação, que ligam-se ao núcleo de pensamento *procedimento*, ressaltam que os trabalhadores disseram haver necessidade de: um *cronograma, maior cobrança, melhor treinamento dos avaliadores, padronizar indicadores e nivelar o grau de exigência*.

Quanto à *falta de mais cobrança*, os trabalhadores administrativos operacionais observaram que esta é feita *sem histórico e continuidade*, o que demonstra *pouca importância ao processo*.

Vale ressaltar que a unidade de significação *pouca importância ao processo* liga-se direta e indiretamente aos núcleos de pensamento do discurso. Este fato indica que, sob o ponto de vista dos trabalhadores, é dada *pouca importância ao processo* de avaliação de desempenho por parte das chefias, conforme declarou o sujeito 09:

(...) As pessoas não davam importância ao abordado na avaliação, principalmente por parte da diretoria. (SUJ.09)

Gráfico 38: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *Você acha que avaliação de desempenho gera vantagens ou benefícios? Quais? Para quem?*



A partir do núcleo induzido *Você acha que a avaliação de desempenho gera vantagens ou benefícios?*, do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais, emergiu o núcleo de pensamento *sim*.

Ao serem perguntados *Quais?* responderam que as vantagens e benefícios, geradas pela avaliação de desempenho, relacionam-se a *promoção* e *motivação ao crescimento profissional*.

A ligação dos núcleos de pensamento, *promoção* e *motivação ao crescimento profissional*, ao núcleo induzido *Quais?* é consonante com o discurso dos trabalhadores, representado no gráfico 16, ao dizerem eles que gostam da avaliação de desempenho por permitir troca de *feedback* com o superior e assim oportunizar seu crescimento.

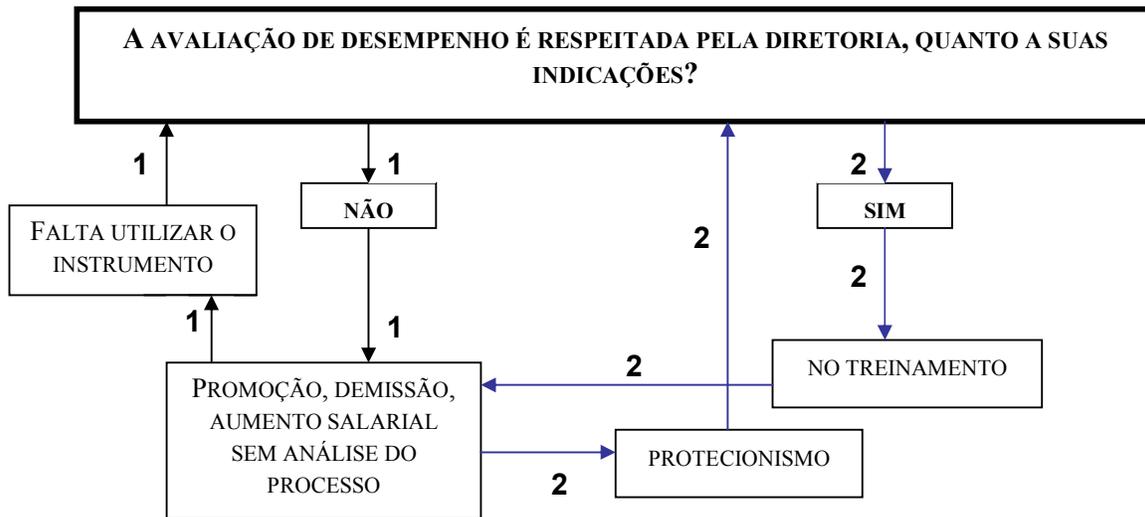
No entanto, ao serem perguntados *Para quem?* responderam ser para *coordenador e subordinado* e para a *empresa*.

Ao núcleo de pensamento *empresa*, seqüenciam-se as unidades de significação *alcançar objetivos*, *coordenador e subordinado*, *motivação ao crescimento profissional*. Nota-se, aqui, que *coordenador e subordinado* formam tanto um núcleo de pensamento do núcleo induzido *Para quem?*, como uma unidade de significação ligada a outra unidade de significação, *alcançar objetivos*, que se liga ao núcleo de pensamento *empresa*.

Esta observação indica que os trabalhadores administrativos operacionais da empresa pesquisada entendem que a avaliação de desempenho gera vantagens e benefícios para a empresa e trabalhadores, pois possibilita que a empresa alcance seus objetivos.

A representação dos trabalhadores mencionada pode ser reafirmada no enfoque teórico de Lucena (1992), ao comentar ela que um sistema de avaliação de desempenho adequadamente aplicado atende aos objetivos de gestão de pessoas, possibilita o planejamento de programas de RH e a correção de deficiências e/ou aprimoramento de habilidades, que contribuem à melhoria do desempenho dos trabalhadores da organização.

Gráfico 39: Representação do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais ao serem perguntados *A avaliação de desempenho é respeitada pela diretoria, em caso de promoção, aumento salarial, demissão, treinamento e outras indicações? Em caso de negativa, por que você acha isso?*



A partir do núcleo induzido *A avaliação de desempenho é respeitada pela diretoria, em caso de promoção, aumento salarial, demissão, treinamento e outras indicações? Em caso de negativa, por que você acha isso?*, do discurso dos trabalhadores administrativos operacionais, emergiram os núcleos de pensamento *sim* e *não*.

O núcleo de pensamento *não* liga-se às unidades de significação *promoção, demissão, aumento salarial sem análise do processo e falta utilizar o instrumento*.

Esta ordem de pensamento demonstra a idéia de *não* haver análise do processo de avaliação de desempenho para indicações de *promoção, demissão e aumento salarial*. Relataram, também, que a diretoria da empresa *não utiliza o instrumento* para indicações à área de RH.

O núcleo de pensamento *sim*, ligado à seqüência de significação: *no treinamento, promoção, demissão, aumento salarial sem análise do processo e protecionismo* demonstra que, para os trabalhadores, a avaliação de desempenho da empresa é respeitada pela diretoria nas indicações para o *treinamento*. No entanto, para as indicações de *promoção, demissão e aumento salarial* não há *análise do processo*, são realizadas por *protecionismo*.

Após leitura e análise dos gráficos apresentados no decorrer deste capítulo, pode-se fazer uma correlação destes com as perspectivas e enfoques teóricos abordados neste trabalho, tomando-se para conclusão o posicionamento dos autores Bohlander, Snell e Sherman (2003).

Estes autores afirmaram que, na verdade, as avaliações de desempenho servem aos propósitos de oportunizar o diálogo regular entre trabalhadores e gestores (afirmação ponderada na análise dos gráficos 12, 13, 14 e 16, principalmente).

Segundo os autores, é neste diálogo regular que se discute o desempenho e os padrões definidos, por meio dos quais os gestores podem identificar os pontos fortes e fracos dos trabalhadores, recomendar programas específicos de aperfeiçoamento e embasar as políticas de RH. Os autores mencionam, ainda, que, sob o ponto de vista dos trabalhadores, os programas de avaliação de desempenho fornecem insumos às atividades e políticas de RH, e geram informações que possibilitam que as organizações as utilizem no planejamento de ações de RH.

5 - Considerações Finais

A presente pesquisa realizou-se com o propósito de investigar como uma empresa familiar utiliza o sistema de avaliação de desempenho na gestão de pessoas. Observou-se que de certa forma teoria e prática caminham juntas, na idéia e pensamento dos gerentes e diretores da empresa no que se refere aos princípios básicos para gestão de pessoas.

É importante ressaltar que em primeira instância a pesquisa procurou identificar como era a visão dos gerentes, diretores e trabalhadores da empresa para com o fato desta ser uma empresa familiar, para então contextualizar a prática da avaliação de desempenho na empresa e verificar como a cultura da empresa interferia no sistema de avaliação de desempenho.

Quanto a compreensão dos gerentes, diretores e trabalhadores sobre o fato de ser a empresa pesquisada familiar, observou-se não haver entre eles um entendimento claro quanto à definição e características de uma empresa familiar. A representação de empresa familiar, que tinham, era a de haver no comando da empresa três pessoas de uma mesma família. As relações de trabalho eram baseadas na visão do fundador sobre desenvolvimento profissional, adotava um comportamento protecionista, próprio de pai, dado este relatado nas entrevistas.

Um dos trabalhadores entrevistado relatou que o diretor presidente na relação com os trabalhadores, fazia diferença pelo “jeito dele falar (...) na verdade uma atitude de pai.” (SUJ. 02)

Entende-se, portanto, que relações afetivas paternalistas permeavam as relações de trabalho estabelecidas na empresa. Por outro lado, gerentes e diretores relataram não haver influência de relações afetivas, presentes numa dinâmica familiar, nas relações de trabalho estabelecidas na empresa. Seus relatos e representação de empresa familiar, como citado anteriormente são corroborados pela perspectiva teórica de Bernhoeft (1989) ao comentar que organizações do tipo familiar são assim definidas, por terem sua origem e história vinculada a uma família e manterem membros da família em sua administração.

No entanto, o estudo teórico, sobre empresa familiar, realizado neste trabalho constatou que estudiosos do assunto afirmaram que as organizações se caracterizam como familiar mais em função do seu estilo de gestão do que necessariamente por sua constituição ou posse do capital numa mesma família. Isto quer dizer que as relações familiares são revestidas de afetividade, e interferem na formação da estrutura, cultura e funcionamento de uma organização do tipo familiar.

Concluiu-se, portanto, que gerentes e diretores da empresa pesquisada a compreendem como familiar por haver três pessoas de uma mesma família em sua direção e não acreditam haver influência das relações familiares em sua gestão.

Os trabalhadores, em seu discurso, relataram haver protecionismo nas relações de trabalho, o que lembra atitude paternalista própria de uma dinâmica familiar. Afirmaram que este protecionismo de certa forma interfere em algumas decisões da empresa, apesar de não acharem que este comportamento de protecionismo não influenciava nas avaliações, pois nestas eram valorizadas as competências dos avaliados. A representação deste discurso indica que os trabalhadores entendiam que valorizar competência não tem relação com características de uma empresa familiar. Sob este aspecto, pode-se concluir, então, que a compreensão deles para com a definição de uma empresa familiar é consonante às definições e caracterizações de empresa familiar apresentadas neste trabalho com base nos autores: Bernhoeft (1989), Chua, Chrisman e Chang (2004) e Macêdo (2001).

Estes autores ao definirem ou caracterizarem empresa familiar apresentaram como pontos comuns o fato deste tipo de organização ter seus objetivos, estratégias, estrutura e estilo gerencial afetados pelos valores e cultura da família, ou seja, do fundador e que o paternalismo, uma atitude própria de uma dinâmica familiar, ainda se faz presente nos modelos gerenciais atuais deste tipo de organização.

Sendo assim, a empresa pesquisada não só é uma organização do tipo familiar por definição como também assim se caracteriza pelas relações de trabalho, baseado nas características identificadas por Bernhoeft (1989) como sendo próprios de uma organização do tipo familiar. São estas: vínculos afetivos que influenciam as relações e decisões organizacionais, antiguidade na empresa, dedicação ao trabalho, valorização da confiança mútua e fidelidade ao negócio. Vale ressaltar, que estas características de empresa familiar foram observadas na empresa pesquisada, pelo contato da pesquisadora com a empresa, não estando, portanto, explícitas nos relatos dos entrevistados.

Partindo-se para pesquisar o sistema de avaliação de desempenho como um instrumento de gestão de pessoas na empresa, levantou-se informações sobre a utilização dos dados provenientes da avaliação de desempenho nas políticas de RH da empresa.

Observou-se que a empresa pesquisada adotava um modelo de gestão de pessoas que direcionasse e coordenasse as atividades desenvolvidas por seus trabalhadores ao desenvolvimento da organização. Esta observação pode ser confirmada no discurso dos trabalhadores ao dizerem que nas avaliações o fato da empresa ser familiar não interferia, pois consideram que nestas é valorizada a competência.

Sabe-se que a cultura de uma organização influencia no comportamento e relação dos trabalhadores. Esta afirmação confirma que o caráter familiar da empresa pesquisada, determina os valores e crenças desta formando o pano de fundo da ação e influencia nas ações

administrativas. No discurso pode ser notado que as ações na empresa eram desenvolvidas de acordo com o cenário do qual faziam parte. No estudo teórico realizado neste trabalho identificou-se que com as mudanças ocorridas ao longo do tempo no contexto sócio-econômico, as organizações buscaram adotar ferramentas de gestão de pessoas, que contribuíssem ao contínuo aprimoramento do desempenho organizacional.

Ao analisar o discurso dos gerentes e diretores da empresa no gráfico 4, constatou-se haver na empresa pesquisada a idéia de desenvolver ações administrativas para gestão da organização com foco nos resultados por meio do desenvolvimento profissional de seus trabalhadores. A análise demonstrou que relatos da entrevista corroboraram a perspectiva teórica de Lucena (1992) ao afirmar que o ambiente de mudanças aceleradas obriga as organizações a criarem uma dinâmica de RH capaz de ajustar-se às demandas destas transformações.

No discurso dos trabalhadores sobre o conhecimento ou não das políticas de RH, mesmo dizendo que não as conheciam, ou até mesmo não sabiam se tinham, ficou implícita a idéia de que achavam que tinha em virtude da cultura da organização. No entanto, de acordo com o estudado, a cultura de uma organização não é algo que se vê, mas sim se vivencia, por este motivo pôde ser observada nesta pesquisa a influência da cultura organizacional, na estrutura, políticas e práticas de gestão da empresa.

Para os gerentes e diretores, a avaliação de desempenho tem como objetivo alinhar a empresa e adequar as necessidades de RH. Neste discurso retratam terem a representação da avaliação de desempenho como um instrumento de gestão de pessoas, que pontua e funciona como um mecanismo de aperfeiçoamento. Para eles, a avaliação de desempenho é uma ferramenta de controle e alinhamento dos trabalhadores aos objetivos organizacionais. Sob este aspecto há divergência para com a representação dos trabalhadores, que a percebiam como uma possibilidade de ter ganhos salariais.

No entanto, ao ser investigada a contextualização da prática da avaliação de desempenho na empresa, observou-se que esta era utilizada como ação capaz de atender às necessidades de RH definidas pela diretoria, sem no entanto ter sido identificado o acompanhamento e análise sistemática de seus resultados para tomada de decisões.

Sob esta perspectiva, Gil (2001) afirmou ser para as organizações importante manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado e utilizá-lo como um instrumento que possibilite desenvolver e aprimorar o desempenho dos trabalhadores.

Por outro lado, ao propor este estudo ponderou-se sobre a polêmica e questionamento desta ferramenta, para com os resultados e ganhos de produtividade para uma organização.

Observou-se, com a pesquisa realizada, que o porquê da polêmica e questionamento refere-se às divergências na utilização do sistema de avaliação de desempenho, entre os teóricos do assunto e gestores das organizações. Os teóricos apresentam o sistema de avaliação de desempenho como instrumento de gestão, capaz de direcionar e orientar a definição de políticas de RH, por outro lado, os gestores das organizações ao procurarem colocar em prática as propostas teóricas de um sistema de avaliação de desempenho, esbarram em variáveis próprias da organização, sua cultura, modelo de gestão e práticas de poder.

Diante dos dados levantados nesta pesquisa pôde-se notar estas divergências no uso da avaliação de desempenho, ao constatar que a empresa pesquisada possuía um programa de avaliação de desempenho desde 1992, o qual passou por várias alterações, com o propósito de melhorá-lo para alcançar os resultados esperados pela direção da empresa.

Quanto ao motivo destas alterações e o que foi modificado, encontrou-se implícito no discurso dos gerentes e diretores que o processo de avaliação de desempenho era um processo positivo, mas que, no entanto, não gerava resultados na empresa por ser encarado como uma obrigação. O uso da palavra obrigação sugere que os avaliadores entendiam o processo como mais uma tarefa, de sua responsabilidade, exigida pela direção da empresa. Esta obrigatoriedade de realizar a avaliação de desempenho fez com que a ferramenta ficasse desacreditada em relação a utilização de seus resultados, por parte da diretoria para o desenvolvimento dos trabalhadores.

A descredibilidade, para com o processo de avaliação de desempenho da empresa por parte dos trabalhadores, foi evidenciado ao terem relatado que, para eles, as mudanças no processo de avaliação de desempenho da empresa deveriam ser feitas em relação à utilização da ferramenta como um instrumento norteador da gestão de pessoas com foco no desenvolvimento profissional. Entendeu-se, na análise do discurso dos trabalhadores, que os formulários usados tinham pequena relevância e os resultados não eram considerados na tomada de decisões, além de não haver acompanhamento sistemático do processo por parte dos dirigentes.

A diretoria solicitava alteração do programa, sempre que considerava não ter alcançado os resultados esperados com a avaliação de desempenho. Subentende-se aí, que a produtividade e qualidade do trabalho não estavam sendo desenvolvidas a contento do esperado pela diretoria da empresa, levando-os a reverem o projeto.

As justificativas apresentadas para fazerem alterações no projeto referiam-se ao fato do formulário ser extenso e desmotivar os gerentes a avaliar seus subordinados, o que indicava a representação do processo como uma ação administrativa cansativa, complexa e obrigatória.

No entanto, para os trabalhadores administrativos operacionais da empresa pesquisada, na época da pesquisa, as informações da avaliação de desempenho de cada trabalhador não eram utilizadas para embasar a tomada de decisões relativas à gestão de pessoas.

Deste modo, pôde-se concluir que a cultura organizacional baseada no protecionismo, comportamento próprio da dinâmica familiar, que legitima as características de empresa familiar apresentadas no referencial teórico estudado nesta pesquisa, influenciou para que o programa de avaliação de desempenho da empresa fosse periodicamente analisado e modificado, como forma de garantir a competitividade da empresa no mercado, embora os resultados gerados pelo instrumento não fossem utilizados pela empresa para desenvolver práticas e políticas de gestão de pessoas, nem na tomada de decisões estratégicas.

Críticas e sugestões, dos trabalhadores administrativos operacionais ao programa de avaliação de desempenho usado na empresa, eram para que este fosse efetivamente realizado. Disseram que para isto, os resultados deveriam ser considerados e utilizados aos propósitos do programa, no que se refere à gestão de pessoas.

Observou-se, então, que o programa de avaliação de desempenho na empresa pesquisada não funcionava, não por motivos técnicos, tendo em vista que vários ajustes foram feitos nos formulários, manuais e aplicação.

A empresa alterava os formulários de avaliação de desempenho, mas, no entanto, na prática, sua utilização era mecânica e inoperante, quanto aos propósitos do programa. Cumpria-se a existência de um programa de avaliação de desempenho, constantemente revisto e alterado para atender às necessidades de RH da empresa, sendo que os dirigentes não o utilizavam, nem para atender a este propósito nem a nenhum outro.

Entendeu-se assim, confirmado pela perspectiva de Ribeiro (2005), que sob o ponto de vista da avaliação de desempenho, a cultura da organização é um componente organizacional que impacta no desempenho humano das organizações, por referir-se a variáveis do ambiente interno destas.

Deste modo, pode-se dizer que o programa de avaliação de desempenho na empresa ECC, não funcionava, até o momento da conclusão desta pesquisa, porque os resultados das avaliações de desempenho entravam em desacordo às práticas administrativas do modelo de gestão de pessoas definida pela diretoria.

Compreendeu-se que o não uso dos resultados da avaliação de desempenho pela empresa ECC, somado a questões políticas da diretoria contribuíram para que a avaliação de desempenho na empresa pesquisada se configurasse como algo sem resultados.

Pondera-se então:

- Que intervenções administrativas poderiam ser feitas para mudar este cenário organizacional quanto à gestão de pessoas?
- Será que as organizações, diante das transformações sócio-econômicas mundiais, conseguem realmente perceber as pessoas como parceiros em seus negócios?

Deixa-se aqui, estas questões como propostas para futuras pesquisas na área de gestão de pessoas, com o propósito de possibilitar aprimoramento nas relações de trabalho entre organizações e profissionais – administrativos, técnicos e operacionais. Aprimoramento este capaz de permitir o desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente das organizações e da sociedade.

Referências Bibliográficas⁸:

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ANDRADE, R. O. B. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. In: TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A.M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- BASTOS, A. V. B.; LOIOLA, E.; QUEIROZ, N.; SILVA, T. D. Cap. 2 – Conceitos e Perspectivas de estudos das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A V. B. (orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed Editora, 2004.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção Social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Tradução de F. S. Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar. Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003
- CALDAS, M.; MOTTA, F. C. P. **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCOCELOS, J. **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1996.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J. J.; CHANG, E. P. C. **Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation**. Family Business Review, Vol. XVII, nº 1, March 2004. Family Firm Institute, Inc.
- CRNKOVIC, L. H. **Cultura Organizacional: o diferencial estratégico da área de RH**. VI Enanpad – Encontro Nacional de Pesquisa em Administração. TELUQ. 2003
- DAVEL, E.; FISCHER, T.; SILVA, J. C. DE S. **Desenvolvimento Tridimensional das Organizações Familiares: Avanços e Desafios teóricos a partir de um estudo de caso**. O & S. V.7 – nº 18. Maio/Ago. 2000.

⁸ ABNT / NBR – 6023 (2002)

- DAVEL, E.; COLBARI, A . **Organizações Familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade.** O & S. V.7 – nº 18. Maio/Ago. 2000. Publicação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – EAUFBFA – ISSN 1413 – 585 x - Salvador
- DENISON, D.; LIEF, C.; WARD, J. L. **Culture in Family – Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths.** Family Business Review, Vol. XVII, nº 1, March 2004. Family Firm Institute, Inc.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas** São Paulo: Atlas. 2002
- DUTRA, J. S. org. **Gestão por Competências – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 4 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001
- FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de RH nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org.) **Gestão por Competências.** São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 09-23.
- FISCHER, R. M. O Círculo do Poder – as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M. T.; FISCHER, T. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 65-87.
- FLEURY, M. T. L. Desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T.; FISCHER, T. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-26.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- FREITAS, I. A. **A avaliação de desempenho é um instrumento adequado para medir impacto de treinamento?.** XXIX Enanpad – Encontro Nacional de Pesquisa em Administração. 2005.
- GALLO, M. A.; TÁPIES, J.; CAPPUYNS, K. **Comparison of Family and Non - family Business: Financial Logic and Personal Preferences.** Family Business Review. Vol. XVII, nº 4, December 2004. Family Firm Institute, inc.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo : Atlas . 2001
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.
- HANDY, C. **Understanding Organizations.** Princeton,1987. p.180-218
- HELOANI, R. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado – História da Manipulação Psicológica no mundo do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2003

- LANE, S. T. M. **A linguagem e as representações sociais.** Simpósio sobre Representação Social, Congresso Interamericano de Psicologia, 20, Caracas, 1985.
- LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As Empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. ; BERNHOEFT, R. (coords) **Empresas Familiares – Perfil e Perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- LEGGE, K. **Human Resource Management – Rhetorics and Realities.** Lancaster: University of Lancaster Press, 1995
- LODI, J. B. **A Empresa Familiar.** 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993
_____ **A Ética na Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1994
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.
- MACÊDO, K. B. **Psicodinâmica nas organizações: poder, cultura e decisão na empresa familiar.** 1999. 353f. Tese (Doutorado em Psicologia Social), Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
_____ **Empresa familiar Brasileira: Poder, Cultura e Decisão.** Goiânia : Editora Terra & Editora da UCG. 2001.
- MAINGUENEAU, D. **Novas Tendências em Análise do Discurso.** 3 ed. Campinas, SP: Pontes, 1997.
- MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L. ; BERNHOEFT, R. (coords) **Empresas Familiares – Perfil e Perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MCGREGOR, D. Parte II – cap. 1 - Uma análise apreensiva da Avaliação de Desempenho. In: VROOM, V. H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal. Os Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 1997
- MILANI, I. **Sistemas de avaliação de desempenho: uma revisão de literatura.** Revista de Administração. 23 (3), p.45-57. 1988.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização: edição executiva.** Tradução Geni G. Goldschmidt. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MUCHINSKY, P. M. Organizações e Mudança Organizacional. In: _____ **Psicologia Organizacional.** Tradução Ruth Gabriela Bahr. Revisão Técnica Wilson Ferreira Coelho. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004
_____ **Avaliação de Desempenho.** In: _____ **Psicologia Organizacional.** Tradução Ruth Gabriela Bahr. Revisão Técnica Wilson Ferreira Coelho. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

- NIEMELÄ, T. **Interfirm Cooperation Capability in the context of Networking Family Firms: The Role of Power.** Family Business Review, Vol. XVII, nº 4, December 2004. Family Firm Institute, Inc.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas. 1999
- PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 1993
- PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: uma abordagem sistêmica.** São Paulo: LTR Editora, 1991.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- SACKMANN, S. A. **Uncovering culture in organizations.** Journal of Applied Behavioral Science, V.27 (3), p. 295-317, Sep. 1991
- SCHEIN, E. What is culture? In: FROST, P. (org) **Reframing Organizational Culture.** Newbury: Sage Publications, 1991
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cap. 13 – Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** São Paulo: Artmed Editora, 2004
- SIQUEIRA, W. **Avaliação de Desempenho – como romper amarras e superar modelos ultrapassados** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed. 2002
- SMITH, D. K. **Fazendo a mudança acontecer: 10 princípios para motivar e deslanchar o desempenho das empresas.** Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SMIRCICH, L. Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves? In: FROST, P. (org) **Organizational Culture.** Beverly Hills: Sage, 1985.
- SOUSA, K. G. **Laços de Sangue na Empresa: entre a tradição e a modernidade.** Dissertação de mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração – Depto Adm – UNB. Brasília, ago. 1998.
- SOUZA, V. L. **Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo?** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas.** São Paulo: Cortez, 1999. 296 p.
- STAAT, D. Organizations. In: _____ **Psychology and the world of work.** 1st edition, The Macmillan Press Ltd: London, 1994. p. 25-40

- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem às estratégias de negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 149 p.
- VALA, J.; MONTEIRO, M. B.; LIMA, M. L. Culturas Organizacionais – uma metáfora à procura de teorias. In: VALA, J. et al. **Psicología Social das Organizações: estudo em empresas portuguesas**. 2 ed. Oeiras: Celta Editora, 1995.
- VIDIGAL, A C. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996
- WOOD, S. J.; WALL, T. D. **Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial**
Revista de Administração, São Paulo. V. 37, n.3, p. 67-78, julho/setembro 2002

APÊNDICES:

APÊNDICE A - Questionário – Diretoria e Gerência - Histórico

APÊNDICE B – Questionário – Funcionários - Processo