

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

LEANDRO DA SILVA NEVES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA

São Paulo

2023

LEANDRO DA SILVA NEVES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Governança e Estratégia. Projeto de Pesquisa: Vida das Ideias – Sociedade, Democracia e Direitos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Jéssus de Lisboa Gomes

Coorientador: Prof. Dr. Marcelo Treff

**Profissional Especialista: Prof. Dra. Maria Luiza
Abrantes**

São Paulo

2023

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

N518a	<p>Neves, Leandro da Silva</p> <p>Avaliação de desempenho: uma construção coletiva / Leandro da Silva Neves. - - São Paulo, 2023.</p> <p>75 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes Coorientador: Prof. Dr. Marcelo Treff Profissional especialista: Prof. Dra. Maria Luiza Abrantes</p> <p>Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Administração de pessoal. 2. Planejamento empresarial - liderança. 3. Recursos humanos – estudo de casos.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.3125</p>
-------	--

Bibliotecário responsável: Daniele M. de Sousa, CRB- 8/010476

LEANDRO DA SILVA NEVES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Jeovan de Carvalho Figueiredo
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Marcelo Treff
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Maria Luiza Marques de Abrantes
UNIFAI e Consultora Organizacional Sistêmica
Especialista Profissional Convidada

Prof^ª. Dr. Jésus de Lisboa Gomes
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 06 de setembro de 2023.

Agradecimentos

O ato de agradecer, especialmente em uma jornada como a que vivi, carrega consigo um significado singular. Ao longo deste processo, agradei inúmeras vezes. Agradei a Deus pela inspiração e pelo discernimento nos momentos em que simples parágrafos tornavam-se complexos enigmas.

Agradei a minha família pela compreensão – imagino ser uma necessidade comum a todos que percorrem caminhos semelhantes, uma trajetória solitária, por vezes introspectiva, onde, paradoxalmente, sentimos a constante necessidade de compartilhar e discutir.

Agradei aos meus orientadores que, em certos momentos, depositaram em mim mais confiança do que eu próprio. Eles, com suas ponderações, muitas vezes me trouxeram de volta à realidade, desafiando minhas certezas e direcionando-me ao caminho correto.

Agradei aos amigos especialistas que enriqueceram este trabalho com suas perspectivas, direcionamentos e motivações. Aos meus líderes, agradei pela oportunidade única de contribuir de forma tão significativa em projetos tão importantes para o desenvolvimento da organização.

Agradei aos meus colegas de profissão que sempre ouviram sobre este desafio com seus sorrisos e palavras de incentivo. Agradei aos meus colegas e professores de turma, personagens fundamentais na trajetória de um mestrando.

Hoje, sem precisar dizer um nome sequer, agradeço novamente a todos por esta conquista. Pessoas e histórias incríveis, caminhos distintos em um presente tão gratificante!

Avaliação de desempenho: uma construção coletiva

Leandro da Silva Neves
Mestre em Administração.
E-mail: leandros.nvs@gmail.com

Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo descrever e analisar a construção coletiva de um método participativo de avaliação de desempenho alinhado às estratégias organizacionais, levando em consideração os desafios inerentes a esse processo. Comumente centralizados, os processos de avaliação de desempenho podem ser diretamente ligados a incentivos e consequências tangíveis, como bonificações, promoções e punições. Tal contexto pode intensificar os desafios na gestão do capital intelectual organizacional e impactar a percepção dos colaboradores sobre a justiça e legitimidade do processo, além da relação entre líder e liderado. A pesquisa adota uma metodologia de estudo de caso único, integrando delineamentos bibliográfico e documental, com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com dez líderes da organização. Posteriormente, os dados coletados foram analisados à luz do referencial teórico e utilizando técnicas de análise de conteúdo. Os achados sugerem que a avaliação de desempenho seja entendida não apenas em seu ciclo próprio, mas como uma ferramenta contínua de desenvolvimento profissional. Uma abordagem bem estruturada e claramente comunicada nesse sentido pode potencializar a percepção de justiça no processo de avaliação, melhorar a dinâmica líder-liderado e ressaltar talentos cruciais para a gestão eficaz do conhecimento. A pesquisa gera como artefato a proposta de um fluxo do processo de Avaliação de Desempenho, sintetizando a solução proposta a partir das descobertas obtidas durante a pesquisa. Este trabalho fomenta novas possibilidades para a efetiva integração da avaliação de desempenho à estratégia organizacional, proporcionando reflexões para líderes e profissionais de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Estratégia organizacional. Liderança.

Abstract

The primary objective of this study is to describe and analyze the collective construction of a participative performance evaluation method aligned with organizational strategies, taking into account the inherent challenges of this process. Typically centralized, performance evaluation processes can be directly linked to tangible incentives and outcomes, such as bonuses, promotions, and penalties. This context can intensify challenges in managing organizational intellectual capital and impact employees' perceptions of fairness and legitimacy in the process, as well as the relationship between leaders and subordinates. The research adopts a single-case study methodology, integrating bibliographic and documentary designs with a qualitative approach. Data collection was carried out through semi-structured interviews with ten organizational leaders. Subsequently, the collected data were analyzed in light of theoretical references and using content analysis techniques. The findings suggest that performance evaluation should be understood not only in its own cycle but also as a continuous tool for professional development. A well-structured and clearly communicated approach in this regard can enhance perceptions of fairness in the evaluation process, improve the leader-subordinate dynamic, and highlight crucial talents for effective knowledge management. The research generates a proposed workflow for the Performance Evaluation process, synthesizing the solution based on discoveries made during the study. This work fosters new possibilities for the effective integration of performance evaluation into organizational strategy, providing insights for leaders and Human Resources professionals.

Keywords: Performance evaluation. Organizational strategy. Leadership.

1 Introdução

A pluralidade estratégica das organizações, motivada pela busca por diferencial competitivo e performance organizacional, resulta em diversificadas práticas na gestão do capital intelectual (Ceribeli, Pereira, & Rocha, 2019; Gracioli, Godoy, Lorenzetti, & Godoy, 2012).

Com o crescimento da competitividade baseada nos fatores intangíveis de produção, renovar competências e identificar talentos alinhados à expectativa de desempenho requer ferramentas e processos que deem suporte a esse propósito e que sejam aderentes aos objetivos estratégicos e políticas organizacionais (Ahmed, Sultana, Paul, & Azeem, 2013; Akinbowale, Lourens, & Jinabhai, 2014; Fauth, Bevan, & Mills, 2008; Gracioli *et al.*, 2012).

Esse entendimento evidencia o capital humano como personagem central das estratégias, desenvolvimento organizacional e gestão do conhecimento (Ahmed *et al.*, 2013; Fávero, Pereira, Gomes, & Carvalho, 2020; Ventura & Leite, 2014), destacando o papel da liderança, no qual suas habilidades e estilo são poderosas ferramentas de aprendizado organizacional e desenvolvimento coletivo (Golmoradi & Ardabili, 2016; Muller & Turner, 2009).

A liderança, a princípio, é definida por sua legitimidade formal, representada por sua posição na estrutura organizacional. No entanto, a liderança pode ser legitimada não pela posição formal, mas por seus valores, conhecimentos e contribuições, motivados por sua formação pessoal e profissional (Golmoradi & Ardabili, 2016; Klein, Wallis, & Cooke, 2013; Muller & Turner, 2009; Shigunov & Gomes, 2003). As equipes de liderados são formadas e desenvolvidas pelos líderes para cumprir as metas específicas das áreas, com o propósito de atingir os objetivos e estratégias organizacionais (Adler *et al.*, 2016; Higgs, Plewnia, & Ploch, 2005; Khajeh, 2018; Mitonga-Monga, Coetezee, & Cilliers, 2012; Ventura & Leite, 2014).

Entre as diversas ferramentas e práticas que dão o suporte aos gestores, está a avaliação de desempenho, uma ferramenta de grande importância para o desenvolvimento profissional, organizacional e para a gestão eficaz do recurso humano (Ahmed *et al.*, 2013; Akinbowale *et al.*, 2014; Boachie-Mensah & Seidu, 2012; Johnson & Bullard, 2020; Ferris, Munyon, Basik, & Buckley, 2008; Lotta, 2002).

No entanto, essa mesma literatura aborda fragilidades desse processo, que colocam em dúvida sua eficácia, assim como erros que podem comprometer os resultados e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Adler *et al.*, 2016; Donato, Kubo, Pereira, & Oliva, 2013; Maas & Torres-Gonzalez, 2011; Murphy, 2020; Shigunov & Gomes, 2003).

Outro ponto a ser considerado é a satisfação do colaborador com o processo de avaliação de desempenho como consequência do método aplicado, dos recursos tecnológicos disponíveis e da relação avaliador e avaliado (Cook & Crossman, 2004) e está intimamente ligada à justiça organizacional percebida (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Nesse contexto, impulsionada por um processo de reestruturação organizacional, uma empresa de serviços de engenharia consultiva instituída por áreas, núcleos e contratos de serviços multidisciplinares e interdependentes, inicia o desenvolvimento de um processo participativo de avaliação de desempenho, suportado por uma solução tecnológica que atenda às expectativas e necessidades inerentes a cada gestor e a cada área e, ao mesmo tempo, esteja alinhado às expectativas e estratégias organizacionais.

A partir de um estudo de caso, este trabalho tem como propósito responder à seguinte questão de pesquisa: como construir um processo participativo de avaliação de desempenho?

Para responder a essa questão, o estudo parte de uma busca na literatura, com o intuito de fundamentar as discussões da análise dos resultados, originados da coleta de dados e informações documentais, observações de campo e entrevistas semiestruturadas.

Como estratégia de desenvolvimento, o trabalho se propõe a responder às seguintes questões secundárias:

- a) quais motivações induzem à necessidade de adaptação do método de avaliação de desempenho?
- b) como alinhar o processo de avaliação de desempenho às estratégias e valores organizacionais?
- c) quais fatores críticos associados às partes envolvidas devem ser considerados no processo participativo de avaliação de desempenho?

2 Fundamentação Teórica

A complexidade encontrada no atual cenário organizacional enfatiza a mudança para o capitalismo baseado no conhecimento, independentemente do setor ou ramo de atividade, motivada por um ambiente de maior concorrência. Nesse cenário, o capital intelectual passa a ser observado como um recurso estratégico das organizações devido à capacidade de criar e aprimorar a base de conhecimento institucional a partir de ideias, inovações e criatividade da força de trabalho. Com essa mudança, identificar, consolidar e renovar competências são apontados como principais desafios às organizações na busca constante por vantagem competitiva por meio de uma gestão eficiente desse recurso. (Ahmed *et al.*, 2013; Fauth *et al.*, 2008; Fávero *et al.*, 2020; Gracioli *et al.*, 2012; Jyoti & Bhau, 2015).

A gestão eficiente dos recursos depende não apenas da identificação das competências, mas também da mensuração de eficácia e apuração de resultados (Jyoti & Bhau, 2015). Políticas e sistemas de avaliação de desempenho têm sido apontados pelas organizações como soluções eficazes para auxiliar nesse desafio, contribuindo para o desenvolvimento dos profissionais, a melhoria do desempenho organizacional e o planejamento estratégico (Ahmed *et al.*, 2013; Akinbowale *et al.*, 2014; Boachie-Mensah & Seidu, 2012; Gracioli *et al.*, 2012; Raptopoulos & Silva, 2020).

2.1 Avaliação de desempenho

Melhorar o desempenho e desenvolver o profissional é um conceito comum entre a maioria das definições de avaliação de desempenho, no entanto, seu uso pelas organizações é variado (Cook & Crossman, 2004).

Ferris *et al.* (2008), Lotta (2002), Shigunov e Gomes (2003) apontam a avaliação de desempenho como um dos mecanismos mais comuns pelo qual a organização busca conhecer e mensurar a *performance* dos profissionais a partir do diagnóstico individual e grupal, estabelecendo comparação entre o desempenho esperado e o evidenciado, com o suporte de diversos instrumentos e técnicas.

Objetivando o alto desempenho, Adler *et al.* (2016), Cook e Crossman (2004), Shigunov e Gomes (2003) destacam que o processo de avaliação de desempenho permite ao líder orientar os funcionários, objetivando um nível cada vez mais elevado

de produtividade, motivando o crescimento pessoal e profissional e promovendo a melhoria contínua.

Os objetivos e conceitos acima são identificados nas fases da evolução do processo nas organizações, conforme a abordagem de Wiese e Buckley (1998). Os autores argumentam que o processo de avaliação de desempenho evoluiu ao longo do tempo para incluir uma maior ênfase em medidas objetivas e uma visão mais abrangente do desempenho, com uma tendência crescente em direção à avaliação contínua e *feedback* em tempo real.

A subjetividade no processo de avaliação exige critérios bem definidos, comunicação eficiente e capacitação dos avaliadores. Maas e Torres-Gonzalez (2011) apresentam evidências empíricas de que, em avaliações subjetivas de desempenho, as mulheres tendem a ser desfavorecidas comparativamente aos homens, mesmo quando os critérios empregados são os mesmos. O preconceito também é abordado por Moers (2005). Em seu artigo, o autor examina como fatores como idade, gênero, etnia e nível educacional podem afetar a avaliação de desempenho e conclui que a diversidade pode ter impacto significativo em medidas subjetivas.

Diversos autores discutem em seus trabalhos como as avaliações subjetivas podem ser influenciadas por fatores externos, resultando em distorções e comprometendo o propósito, principalmente nos processos em que a avaliação de desempenho esteja diretamente atrelada a promoções, bonificações ou demissões. As distorções discutidas são: a) efeito de contraste, quando um funcionário é avaliado mais favoravelmente ou desfavoravelmente, com base na avaliação de outros funcionários avaliados recentemente; efeito de similaridade, quando o avaliador tende a avaliar mais favoravelmente um funcionário que é semelhante a ele em termos de personalidade, estilo de trabalho ou *background*; b) efeito de halo, quando o avaliador avalia um funcionário com base em uma única característica ou impressão positiva ou negativa, em vez de avaliar objetivamente o desempenho geral; c) efeito de leniência ou severidade, quando o avaliador tende a avaliar todos os funcionários de forma muito positiva ou muito negativa, independentemente do desempenho real; d) efeito de recência, quando o avaliador tende a avaliar com mais peso o desempenho recente do funcionário, em vez de avaliar o desempenho ao longo de um período mais longo. Os autores destacam a importância de reconhecer essas distorções e

implementar estratégias para minimizá-las e, dessa forma, garantir uma avaliação de desempenho justa e precisa (Adler *et al.*, 2016; Bol & Smith, 2011; Boachie-Mensah & Seidu, 2012; Campbell, Campbell, & Chia, 1998; Robbins & DeNisi, 1998).

No entanto, segundo Rajan e Reichelstein (2009), é importante adotar uma abordagem equilibrada, levando em consideração medidas objetivas e subjetivas. As medidas subjetivas, como a satisfação do cliente e a qualidade do produto, também são importantes, pois refletem a capacidade da organização em satisfazer as necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

Rahe (2009) argumenta que a subjetividade humana é um aspecto crucial a ser considerado na gestão do conhecimento, pois influencia a forma como os indivíduos processam, interpretam e compartilham informações em diferentes contextos. Ele destaca que a gestão do conhecimento deve levar em conta a diversidade de perspectivas e experiências dos indivíduos envolvidos, reconhecendo que o conhecimento é uma construção social e cultural. Para assegurar a eficácia do processo de avaliação de desempenho, é fundamental que esteja alinhado aos objetivos estratégicos da empresa e considere as múltiplas perspectivas e experiências dos indivíduos envolvidos.

2.2 Avaliação de desempenho como estratégia organizacional

A capacidade de uma organização em adquirir, assimilar, transformar e adaptar conhecimento externo é fundamental em um cenário competitivo. No entanto, o sucesso dessa abordagem depende das habilidades individuais dos colaboradores e de sua contribuição para o desenvolvimento organizacional, que é sustentado pelo capital intelectual (Fávero *et al.*, 2020). Ao medir e reconhecer as habilidades e competências de seus colaboradores, a empresa pode aumentar a eficácia do capital humano mediante o compartilhamento e sinergia de conhecimento (Rahe, 2009).

De forma processual, a avaliação de desempenho tem como objetivo mapear a contribuição e o desempenho individuais, identificando pontos fortes e oportunidades de melhorias futuras (Ahmed *et al.*, 2013; Arvey & Murphy, 1998) e devido a sua forte ligação com processos críticos vinculados à área de Recursos Humanos, como seleção, remuneração e treinamento, entre outras práticas empregatícias, o processo de avaliação de desempenho torna-se um componente para mensurar e alcançar o sucesso organizacional, a partir do estímulo de

comportamentos desejáveis e aquisição de habilidades essenciais (Adler *et al.*, 2016; ; Ceribeli *et al.*, 2019; Ferris *et al.*, 2008; Lotta, 2002).

Donato *et al.* (2013) destaca em seu estudo não haver um modelo de avaliação de desempenho amplamente aceito, no entanto, entende que tal processo inclui um ciclo composto por cinco etapas: definição de objetivos de desempenho, mensuração dos resultados, fornecimento de *feedback* sobre os resultados, recompensa com base nos resultados e aprimoramento dos objetivos e atividades.

Segundo Adler *et al.* (2016), as organizações devem adotar uma abordagem mais ampla e estratégica para a gestão e avaliação de desempenho, a partir da definição dos resultados críticos a serem alcançados, em vez de se concentrar exclusivamente nas classificações dos funcionários. Essa perspectiva mais holística permitirá atingir seus objetivos de forma mais eficiente e eficaz.

Ahmed *et al.* (2013) e Gracioli *et al.* (2012) defendem que as empresas necessitam de estratégias que alinhem os objetivos às políticas para alcançar uma posição de liderança ou garantir uma vantagem competitiva sustentável. Para tal, destacam que os gestores devem priorizar a gestão do capital intelectual da organização, focando principalmente na identificação dos elementos mais relevantes para melhorar o desempenho organizacional.

O planejamento estratégico e o desempenho organizacional são sustentados pelos recursos humanos, que Ahmed *et al.* (2013) destacam como ativos fundamentais. Nesse contexto, o processo de avaliação de desempenho torna-se essencial para um gerenciamento eficaz desses recursos.

No entanto, para uma gestão eficiente, é crucial não apenas identificar esses recursos, mas também mensurá-los, buscando estabelecer de forma mais objetiva a relação entre eles e o desempenho dentro das organizações (Gracioli *et al.*, 2012; Mitonga-Monga *et al.*, 2012).

Por fim, contribuir para a gestão do capital intelectual alinhada à cultura, propósitos e objetivos organizacionais (Akinbowale *et al.*, 2014; Fauth *et al.*, 2008), com base na identificação e fortalecimento das competências (; Ahmed *et al.*, 2013; Ceribeli *et al.*, 2019; Gracioli *et al.*, 2012).

2.2.1 Composição de indicadores e escalas de desempenho

Indicadores de desempenho são medidas que rastreiam o desempenho de uma unidade de trabalho, comparando os principais resultados em relação aos insumos críticos. As saídas representam os serviços ou produtos produzidos pela unidade de trabalho e são normalmente mensurados em termos de clientes atendidos, unidades produzidas e outros elementos relevantes. Já as entradas consistem em tudo o que a unidade consome na criação de seus serviços e produtos, como mão de obra, material, capital e energia (Campbell *et al.*, 1998). Essas medidas estabelecem uma conexão clara e direta entre os objetivos e metas da unidade e sua realização efetiva.

A evolução das escalas de avaliação é abordada por DeNisi e Murphy (2017). As escalas gráficas, nas quais o avaliador classifica o colaborador com base em uma escala numérica e a escala de ponderação ou escala forçada, método no qual o avaliador classifica as avaliações em uma distribuição predeterminada. A busca por formatos de escala que resolvessem problemas de imprecisão e falta de credibilidade levou a melhorias na escala de classificação ancorada no comportamento, fornecendo uma definição mais clara.

Os esforços para entender as classificações de desempenho tendem a se concentrar em questões de instrumentação, na melhoria das escalas de classificação ou em questões processuais, que incorporam o processo de avaliação nas interações que ocorrem entre avaliadores e avaliados (Ferris *et al.*, 2008).

2.2.2 Periodicidade da avaliação de desempenho

A frequência de coleta de dados sobre o desempenho dos colaboradores costuma variar de seis meses a um ano. Para entender o motivo pelo qual as organizações não conduzem avaliações de desempenho em períodos mais curtos, é preciso levar em conta três suposições em conjunto: o desempenho dos indivíduos geralmente não apresenta mudanças significativas em curtos períodos de tempo; o processo de avaliação requer tempo e recursos que devem ser gerenciados; e finalmente, o intervalo entre as avaliações deve permitir a implementação de medidas corretivas e possibilitar a observação de seus efeitos no comportamento e desempenho dos colaboradores (Adler *et al.*, 2016; Ceribeli *et al.*, 2019).

2.3 Feedback: importância, impacto e necessidade de treinamento

A avaliação de desempenho, em sua essência, vai além da simples utilização de escalas de classificação quantitativas, incorporando também uma dimensão qualitativa na forma de comentários narrativos. O *feedback*, componente vital dos sistemas de avaliação de desempenho nas organizações, é uma prática que combina elementos quantitativos e qualitativos para fornecer uma visão holística do desempenho de um indivíduo (Brutus, 2010), a partir da compreensão das expectativas de *performance*, elemento fundamental de qualquer relação de trabalho (Ferris *et al.*, 2008).

O *feedback* pode ser definido como uma ferramenta crucial para aprimoramento do desempenho, caracterizando-se como uma troca de informações baseada em observações diretas no ambiente de trabalho como pré-requisito (Jug, Sara, & Bean, 2018). Tal prática visa ao desenvolvimento do potencial do indivíduo, proporcionando informações personalizadas que podem ser utilizadas para alcançar melhores resultados a partir de lacunas de desempenho identificadas no processo (Ceribeli *et al.*, 2019; ; Jug *et al.*, 2018; Pulakos, Hanson, Arad, & Moye, 2015).

O *feedback* não é um processo unidirecional, mas sim um diálogo que ocorre dentro de um compromisso de aprendizado compartilhado, construindo uma compreensão comum de metas, desempenho e padrões, resultando em um plano de ação acordado (Brutus, 2010; Ceribeli *et al.*, 2019; Jug *et al.*, 2018), promovendo o aprendizado e a tomada de decisão organizacional (Nielsen, 2013).

Desenvolvendo um papel crucial na identificação de áreas nas quais o desempenho está abaixo das expectativas, os resultados do processo de *feedback* atuam como um sinal para a organização de que uma mudança é necessária. Essa detecção de deficiências de desempenho é uma manifestação concreta do comportamento de aprendizagem organizacional (Nielsen, 2013).

A maneira como o *feedback* é comunicado é crucial para a eficácia da liderança. Um *feedback* mal comunicado pode ser desmotivador e prejudicial, enquanto um *feedback* eficaz pode servir como um forte motivador, estimulando o desenvolvimento de estratégias de desempenho mais efetivas e impactando a forma como os gestores

percebem e priorizam os desafios das metas organizacionais (Adler *et al.*, 2016; Nielsen, 2013).

O treinamento adequado para todos os envolvidos no processo de Avaliação de Desempenho é fundamental para garantir que as expectativas sejam realistas e que o *feedback* seja não apenas aceito, mas também aplicado de forma efetiva. Isso inclui não apenas os avaliadores, mas também aqueles que, embora não sejam avaliadores, fornecem informações relevantes para a revisão anual de desempenho (Ceribeli *et al.*, 2019; Cook & Crossman, 2004). Nesse sentido, é importante destacar que, em um contexto de desenvolvimento, a aceitabilidade do *feedback* pode ser um critério tão ou mais importante quanto sua precisão (Nielsen, 2013).

A inclusão da autoavaliação no processo de *feedback* pode aprimorar a capacidade de autopercepção do colaborador. Essa autoavaliação não apenas fornece um panorama da própria visão e entendimento do colaborador sobre suas competências, mas também serve como um guia para direcionar a discussão durante o *feedback*, permitindo que seja personalizado e relevante, usando as próprias palavras do colaborador quando apropriado (Fletcher & Bailey, 2003; Jug *et al.*, 2018).

Além disso, a congruência entre a autoavaliação e as avaliações é um indicativo do quão bem o indivíduo compreende suas próprias forças e fraquezas. Altos níveis de congruência entre autoavaliação e avaliação externa estão associados a melhores relações de trabalho e a uma maior receptividade ao *feedback* (Fletcher & Bailey, 2003).

A credibilidade é um elemento fundamental nesse processo, que pode ser construída por meio da partilha de experiências relevantes e da manutenção de um comportamento interpessoal positivo. É essencial que os receptores do *feedback* sintam que o emissor se preocupa verdadeiramente com eles, auxiliando-os a definir metas e orientando-os para atingir tais objetivos (Brutus, 2010; Jug *et al.*, 2018).

2.4 Papéis e responsabilidades no processo de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, mais do que uma simples atividade burocrática, é uma experiência carregada de emoção e socialmente enraizada. Ao longo da avaliação, os colaboradores são confrontados com um julgamento direto de seu trabalho por superiores aos quais respondem, uma situação que pode ter implicações

significativas para o seu bem-estar psicológico, status social e permanência na organização. Essa prática, inerentemente social, tem suas origens nos primórdios da sociedade humana, onde o reconhecimento de mérito e realizações era fundamental para a coesão do grupo (Ferris *et al.*, 2008; Shigunov & Gomes, 2003).

Maas e Torres-Gonzalez (2011) destacam o processo de avaliação de desempenho como uma fonte de dilemas éticos nas organizações, que precisam garantir processos e sistemas que permitam que os avaliadores realizem as avaliações de forma imparcial.

Os resultados do processo de avaliação de desempenho influenciam diretamente as práticas de gestão e desenvolvimento organizacional. As habilidades de liderança de gerentes e supervisores são fatores críticos para o sucesso deste processo (Klein *et al.*, 2013), reforçando a necessidade de, a um só tempo, preparar os líderes para fornecerem *feedback* e os liderados para recebê-lo (Brutus, 2010; Ceribeli *et al.*, 2019).

A liderança se materializa por meio da participação ativa, comunicação, negociação, iniciativa e responsabilidade. Nesse contexto, as organizações devem dar especial atenção à relação entre os funcionários e seus gerentes, especialmente quando se trata de reações às avaliações de desempenho. A presença de um capital social adequado pode potencializar a aprendizagem organizacional e impactar positivamente essas relações. Assim, os gestores devem valorizar o capital social como um estímulo e fator motivador para fomentar o aprendizado social e as atividades organizacionais. A capacidade de liderança de um gestor é, portanto, fundamental para atrair e reter uma força de trabalho de alta qualidade (Golmoradi & Ardabili, 2016; Higgs *et al.*, 2005; Jyoti & Bhau, 2015; Pichler, 2012).

A liderança exerce um papel fundamental na modelagem da cultura organizacional, sobretudo pelo desenvolvimento de competências cruciais, como a construção de relacionamentos de confiança e o estabelecimento de credibilidade pessoal, visando ao atendimento dos objetivos organizacionais, tendo o poder de influência que motiva a cooperação voluntária para alcançar não apenas os objetivos individuais estabelecidos pelo líder, mas também os coletivos, fortalecendo assim a cultura da organização (Jyoti & Bhau, 2015; Klein *et al.*, 2013; Lo *et al.*, 2010; Mitonga-Monga *et al.*, 2012; Pierro, Raven, Amato, & Bélanger, 2014).

A motivação, o desempenho e o comportamento dos funcionários são aspectos que beneficiam as organizações, não apenas aumentando a produtividade e a retenção dos funcionários, mas também na sua saúde e bem-estar (Fávero *et al.*, 2020; Johnson & Bullard, 2020). O capital intelectual é um fator influente, que contribui positivamente para o desempenho inovador. As organizações, reconhecendo essa importância, se dedicam ao desenvolvimento de seus colaboradores, incentivando-os a gerar e implementar ideias que resultem em produtos e processos inovadores. Entender como seus comportamentos são moldados e influenciam os subordinados é um objetivo central do estilo de liderança eficaz (Mitonga-Monga *et al.*, 2012; Shigunov & Gomes, 2003).

A pesquisa de Pichler (2012) de forma inequívoca que, quando indivíduos têm a oportunidade de ter algum tipo participação ou palavra em um processo, este ganha mais valor para eles. Os indivíduos julgam o procedimento mais justo quando possuem algum tipo de controle sobre ele.

A percepção de justiça organizacional é um componente indispensável para a eficácia do processo de avaliação de desempenho, servindo como um elo crucial entre o avaliador e o avaliado. Essa noção de justiça influencia não apenas o nível de satisfação com o processo de avaliação, mas também tem implicações diretas no desenvolvimento profissional e organizacional. As organizações, reconhecendo as pessoas como uma fonte inestimável de vantagem competitiva, precisam esforçar-se para minimizar a insatisfação, frequentemente associada à percepção de injustiça no sistema de avaliação, buscando empregar processos justos e transparentes (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cook & Crossman, 2004; Khajeh, 2018).

2.5 Personalização do processo de avaliação de desempenho

A literatura revela uma ampla variedade de abordagens para a avaliação do comportamento e desempenho dos funcionários em relação às tarefas e à cultura organizacional (Boachie-Mensah & Seidu, 2012).

A burocracia e a desconexão dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho com as atividades cotidianas, além da complexidade de abordar adequadamente o desenvolvimento social e organizacional, demandam revisões e adequações. Destarte, torna-se evidente a necessidade de atualização desses

sistemas, garantindo uma abordagem mais precisa e pertinente às dinâmicas atuais de trabalho (Pulakos et al., 2015; Shigunov & Gomes, 2003).

Adler *et al.* (2016) e Murphy (2020) destacam as principais críticas e desafios associados à avaliação de desempenho, os quais incluem questionamentos sobre a validade e confiabilidade dos métodos de avaliação, a subjetividade inerente aos julgamentos realizados pelos avaliadores e o desafio em correlacionar de maneira direta os resultados da avaliação ao desempenho organizacional em sua totalidade. Essa questão se torna ainda mais relevante quando é levado em conta que as organizações investem recursos consideráveis na obtenção dessas avaliações de desempenho, o que leva naturalmente a questionamentos sobre as ações efetivas decorrentes desses resultados.

Em um ambiente de negócios dinâmico e acirrado, inovar é a forma mais eficaz de competir. A habilidade de uma empresa em gerenciar seu capital intelectual tende a ser cada vez mais importante na busca por essa inovação, visando a melhores níveis de competitividade e melhorar a *performance* organizacional (Boachie-Mensah & Seidu, 2012; Gracioli *et al.*, 2012).

Esse contexto apresenta complexidades que desafiam as organizações a desenvolverem mecanismos próprios, capazes de potencializar suas habilidades corporativas, e a assegurar a competitividade. Parte-se do pressuposto de que tais mecanismos podem se tornar eficazes à medida que os indivíduos que fazem parte da organização estejam engajados com os resultados organizacionais (Ventura & Leite, 2014).

A cultura organizacional é também associada à mudança, destacando o caráter pluralista da cultura em um contexto organizacional. Em vez de uma única cultura monolítica, estudiosos caracterizam as organizações como entrelaçadas por múltiplas subculturas, cada uma com suas particularidades e dinâmicas (Howard-Grenville, Golden-Bridle, Irwin, & Mao, 2011), impulsionadas pela própria natureza de como o trabalho é organizado e desenvolvido, podendo motivar a reestruturação organizacional.

A crença e a dúvida caracterizam a transação coordenada entre os humanos – o lócus dos hábitos – e seu ambiente. As crenças tornam-se suscetíveis à dúvida por meio de experiências surpreendentes: a dúvida desencadeia a investigação sobre novas possibilidades, novas crenças substituem as antigas

e novas crenças podem novamente se tornar suscetíveis à dúvida (Golden-Biddle, 2019, p. 1958).

A avaliação de desempenho e a gestão de desempenho mantêm sua relevância como ferramentas essenciais nas organizações. Contudo, para se tornarem efetivas na gestão do desempenho dos funcionários, necessitam de constantes adaptações e aprimoramentos. Diversas abordagens podem ser empregadas para avaliar o comportamento e a *performance* dos funcionários em relação às tarefas do trabalho e à cultura organizacional. Essa variedade de métodos reflete a realidade de que cada organização pode e deve estabelecer sua própria política e método de avaliação, adequados à sua cultura e objetivos (Akinbowale *et al.*, 2014; Boachie-Mensah & Seidu, 2012; Murphy, 2020).

2.6 Propósitos e implicações

As classificações resultantes da avaliação de desempenho nas organizações têm múltiplas aplicações, que variam desde a promoção, aumentos salariais ou bonificações até a avaliação de necessidades de desenvolvimento. Elas também servem como critérios para validar testes e avaliações e para fornecer documentação para fins legais. No entanto, esses diferentes propósitos podem frequentemente gerar conflitos (Fauth *et al.*, 2008).

As finalidades da avaliação de desempenho, que visam ressaltar as diferenças entre os indivíduos, estão essencialmente em conflito com os propósitos que procuram destacar as diferenças intrapessoais, como a identificação de pontos fortes e áreas a serem desenvolvidas (Arvey & Murphy, 1998), focando na identificação dos comportamentos dos funcionários que contribuam para os objetivos organizacionais (Campbell *et al.*, 1998).

Esses aspectos refletem as transformações nas abordagens da gestão de pessoas para um formato estratégico, no qual o indivíduo é percebido como o protagonista na definição e execução dos objetivos organizacionais resumidos na visão, missão, objetivos e metas da organização (Ventura & Leite, 2014).

Nesse sentido, é possível enfatizar o papel do capital intelectual e da gestão do conhecimento como inovações filosóficas na administração. Ambos são impulsionados pela criação de valor para produtos ou serviços fornecidos pelas

empresas mediante a aplicação da inteligência (Gracioli *et al.*, 2012; Golmoradi & Ardabili, 2016).

As empresas necessitam de estratégias que harmonizem os fins, representados pelas metas, e os meios, representados pelas políticas, para almejar uma posição de liderança ou para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, torna-se complexo atingir um consenso em relação ao conjunto ideal ou suficiente de indicadores de eficácia. Tais critérios são profundamente enraizados nos valores e preferências dos indivíduos e não se limitam a construções especificáveis, o que acrescenta um nível de dificuldade na definição de estratégias efetivas (Cameron, 1986; Gracioli *et al.*, 2012).

3 Metodologia

A pesquisa qualitativa a ser apresentada consiste em interpretar em profundidade o processo de implementação de um sistema de avaliação de desempenho, a partir das observações e descrição dos processos interativos, por meio de um estudo de caso, aplicado como estratégia metodológica rigorosa, por meio de uma abordagem sistêmica e sociológica que permita a compreensão dos fenômenos segundo a perspectiva dos envolvidos (Godoy, 1995; Martins, 2004; Yin, 2015).

3.1 Coleta de dados

Os eventos e fenômenos que ocorrem em seu ambiente natural foram investigados a partir da coleta de dados, abrangendo as técnicas de entrevistas semiestruturadas, observações diretas e análise de documentos (Duarte, 2004; Godoy, 1995).

A entrevista é um instrumento fundamental para mapear as práticas, os valores e as conduções organizacionais de um âmbito específico para a compreensão da lógica que norteia as relações sociais e ações comportamentais, a partir da percepção dos indivíduos sobre sua realidade (Duarte, 2004; Yin, 2015).

Entrevistas semiestruturadas seguem uma abordagem flexível, que permite ao pesquisador explorar as respostas obtidas e complementar com questões adicionais para esclarecimentos e aprofundamento de temas específicos; além disso, possibilita ao entrevistado a oportunidade de discorrer sobre o tema proposto (Godoy, 1995).

A observação direta explora as condições sociais e ambientais relevantes decorrentes do estudo de caso, servindo como fonte adicional de evidências para a pesquisa, a partir do contato direto com o fenômeno estudado, registrado em forma de notas de campo (Duarte, 2004; Gil, 2002; Yin, 2015).

Com o objetivo de corroborar as evidências e demais fontes a serem investigadas, a coleta de documentos permitiu ampliar a cobertura no propósito de compreender processos históricos associados à pesquisa proposta (Kripka, Sheller, & Bonotto, 2015; Yin, 2015).

A triangulação dos dados deste estudo foi sustentada pelo ambiente natural como fonte direta de dados empíricos. A fundamentação teórica serviu como base de discussão no desenvolvimento da pesquisa; e o enfoque é indutivo, a partir da realização de entrevistas, consulta a documentos, registros e observações diretas (Godoy, 1995; Martins, 2004; Caregnato & Mutti, 2006).

Este trabalho teve como escopo de pesquisa o desenvolvimento e implantação de um processo participativo de avaliação de desempenho, suportado por uma solução tecnológica que atendesse às expectativas e necessidades inerentes a cada gestor e a cada área da estrutura da organização e que, ao mesmo tempo, estivesse alinhada às expectativas e estratégias organizacionais, representado pela seguinte questão de pesquisa:

Como construir um processo participativo de avaliação de desempenho?

A questão de pesquisa apresentada foi desenvolvida a partir das seguintes questões secundárias:

- a) quais motivações induzem à necessidade de adaptação do método de avaliação de desempenho?
- b) com alinhar o processo de avaliação de desempenho às estratégias e valores organizacionais?
- c) quais são os fatores críticos associados às partes envolvidas que devem ser considerados no processo de avaliação de desempenho participativa?

O escopo metodológico para coleta e análise dos dados, alinhados à questão de pesquisa proposta, é representado na Figura 1.

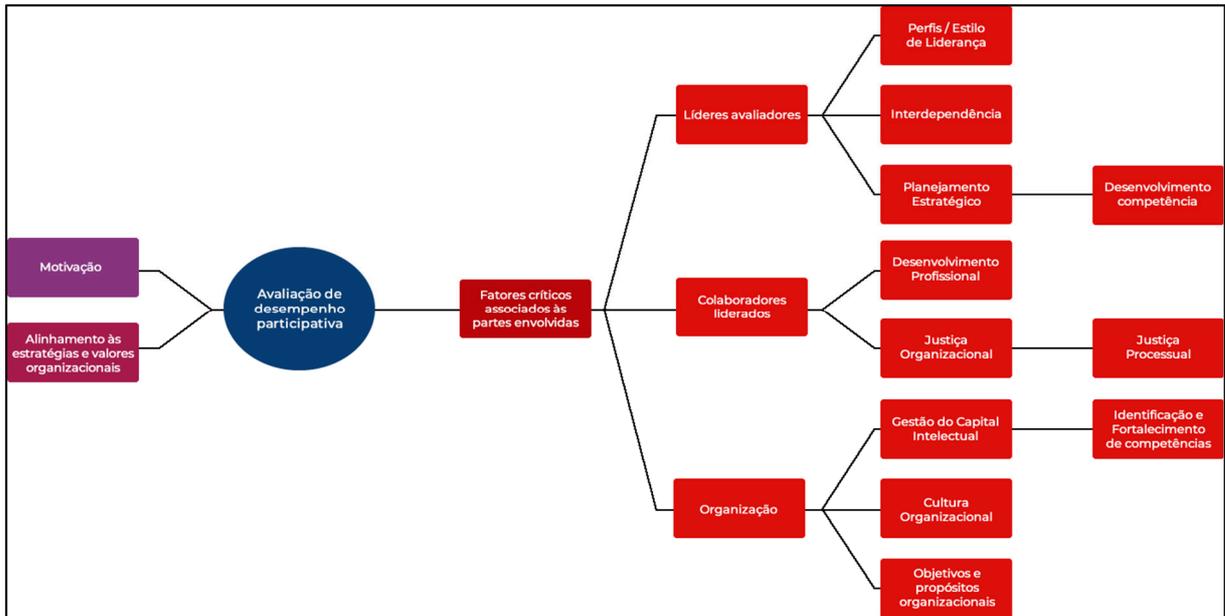


Figura 1. Escopo metodológico

3.1.1 Motivação para a busca de nova abordagem de avaliação de desempenho

Os fatores que motivaram a organização a buscar uma nova forma de avaliar o desempenho dos colaboradores foi investigada a partir da coleta de documentos como fontes de evidência. Foram analisadas atas de reuniões, cartas, memorandos, correspondências eletrônicas e anotações, com o objetivo de compreender os processos e tomadas de decisão (Kripka *et al.*, 2015; Yin, 2014). Por sua vez, a motivação foi investigada a partir de entrevistas semiestruturadas com a diretoria executiva.

3.1.2 Alinhamento a estratégias e valores organizacionais

Com o objetivo de evidenciar o alinhamento entre o processo de avaliação de desempenho e as estratégias e valores organizacionais (Ahmed *et al.*, 2013; Ceribeli *et al.*, 2019; Pulakos *et al.*, 2015), considerando que as organizações são formadas por subculturas (Howard-Grenville *et al.*, 2011) e que as diferentes áreas de atividade, formações profissionais e estilos de liderança permitem uma avaliação de desempenho variado dentro de uma organização (Shigunov & Gomes, 2003), esta etapa do estudo descreveu a solução proposta e investigou sua evolução a partir das alterações no processo de avaliação de desempenho; das alterações no sistema informatizado; e da elaboração de conteúdo, programação e aplicação de

treinamentos, tendo como fontes de evidência a coleta de documentos, registros em arquivo e observações diretas.

3.1.3 Fatores críticos associados às partes envolvidas

O objetivo desta etapa foi investigar quais fatores críticos associados às partes envolvidas no processo de avaliação de desempenho devem ser considerados, sustentados pela fundamentação teórica e evidenciados pela análise das entrevistas semiestruturadas e documentações.

3.1.3.1 Líderes avaliadores

Sendo destacado pela literatura como protagonista no desenvolvimento coletivo e organizacional (Ahmed *et al.*, 2013; Fávero *et al.*, 2020; Ventura & Leite, 2014), o papel da liderança tem forte influência sobre a formação, fortalecimento e manutenção da cultura organizacional (Klein *et al.*, 2013), assim como sobre o alinhamento entre as atividades e os objetivos da organização (Pulakos *et al.*, 2015); portanto, foi segmentada a estratégia de investigação sobre essa influência da seguinte forma:

- a) perfis e estilo de liderança. O estilo de liderança tem influência significativa nas relações e desenvolvimento do colaborador. A cultura e o contexto em que o líder atua causam impacto sobre o estilo adotado para liderar e desenvolver sua equipe (Cohen-Charash & Spector, 2001; Klein *et al.*, 2013; Mitonga-Monga *et al.*, 2012);
- b) interdependência. As organizações são descritas como sendo formadas de subculturas, estruturadas em agrupamentos ocupacionais (Howard-Grenville *et al.*, 2011). A avaliação de desempenho pode variar dentro de uma organização, justificada por diferentes níveis de pessoas ou áreas de atividade (Shigunov & Gomes, 2003);
- c) planejamento estratégico. A gestão do capital intelectual é um dever fundamental dos líderes na busca por inovação e competitividade. Um dos principais desafios é consolidar e renovar competências, focando na identificação e mensuração do desempenho de talentos na organização (Ceribeli *et al.*, 2019; Fávero *et al.*, 2020; Gracioli *et al.*, 2012).

3.1.3.2 Colaboradores avaliados

Reconhecendo a importância fundamental do colaborador como personagem central das estratégias, desenvolvimento organizacional e gestão do conhecimento (Ahmed *et al.*, 2013; Fávero *et al.*, 2020; Ventura & Leite, 2014), este trabalho investiga:

- a) desenvolvimento profissional. A avaliação de desempenho permite ao gestor identificar lacunas nas competências que direcionem as ações no desenvolvimento profissional dos colaboradores a partir de programas de capacitação que possam diminuir ou até mesmo eliminar tais lacunas (Ceribeli *et al.*, 2019; Lotta, 2002; Shigunov & Gomes, 2003). O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) tem como propósito direcionar os esforços de desenvolvimento individual dos colaboradores em função das estratégias organizacionais, como processo de negociação entre a chefia imediata e seu subordinado (Ceribeli *et al.*, 2019).
- b) justiça organizacional. A avaliação de desempenho é uma experiência emocional significativa para o bem-estar psicológico, que influencia no *status* social e na retenção dos funcionários (Fávero *et al.*, 2020). Entre outros benefícios, a avaliação de desempenho aumenta a transparência entre empresa e funcionário, assim como a cumplicidade na relação entre líder e liderado, estimulando a justiça e a meritocracia organizacional (Ceribeli *et al.*, 2019).

3.1.3.3 Organização

O valor atribuído ao capital intelectual em uma empresa torna a gestão deste capital um fator crítico na obtenção da vantagem competitiva sustentável, exigindo estratégias que alinhem os objetivos organizacionais às atividades operacionais por meio de seus valores (Gracioli *et al.*, 2012; Jyoti & Bhau, 2015). A partir desse entendimento, a investigação segue:

- a) gestão do capital intelectual. A vantagem competitiva exige habilidade organizacional na gestão do capital intelectual como um ativo único e intangível na busca por criatividade, inovação e performance. A eficácia dessa gestão depende não somente da identificação, mas também de mensuração do

desenvolvimento de competências (Jyoti & Bhau, 2015; Fávero *et al.*, 2020; Fauth *et al.*, 2008; Gracioli *et al.*, 2012);

b) cultura organizacional. As habilidades de liderança são fatores críticos no desenvolvimento, manutenção e fortalecimento da cultura organizacional; por sua vez, as normas culturais podem impactar positivamente a eficácia organizacional (Golmoradi & Ardabili, 2016);

c) objetivos e propósitos organizacionais. O processo de avaliação de desempenho deve permitir que os funcionários alinhem seus esforços aos objetivos e estratégias organizacionais (Adler *et al.*, 2016; Ceribeli *et al.*, 2019).

Foram entrevistados 10 gestores da sede da empresa. Na seleção, foram consideradas as fortes influências dos gestores da sede sobre a cultura dos contratos de serviço, expandindo a cultura organizacional.

3.2 Análise de conteúdo

A partir de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, sustentado por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a análise de conteúdo é organizada da seguinte forma (Bardin, 2015; Godoy, 1995):

a) transcrição e organização. Com apoio de ferramentas tecnológicas, a transcrição das entrevistas é parte fundamental da organização dos dados coletados. Têm como objetivo operacionalizar e sistematizar a análise do conteúdo;

b) codificação. Corresponde a uma transformação sistêmica com o objetivo de representar um conteúdo que permita a análise estruturada;

c) categorização. Operação de classificação de elementos em categorias estruturadas e desenvolvidas a partir da literatura para responder às questões da pesquisa.

4 Contexto e Situação-Problema

4.1 A empresa

A empresa objeto do estudo, uma empresa de Engenharia Consultiva fundada em 1995, tem em sua carteira, em grande maioria, clientes do poder público nas áreas de Saneamento, Habitação, Edificações e Estradas.

A Diretoria executiva é formada por dois amigos, engenheiros civis, que fundaram a empresa após vinte anos atuando em organizações públicas e em lideranças de entidades profissionais da área, experiência que contribuiu com o objetivo de atuar em serviços de engenharia e gerenciamento de empreendimentos e obras públicas (D001). A organização conta, em sua estrutura organizacional, com uma equipe multidisciplinar para o atendimento aos diversos contratos de prestação de serviços especializados, como: serviços técnicos sociais, gerenciamento e fiscalização de obras e empreendimentos, supervisão ambiental, estudos e análise de projetos, entre outros. Normalmente, os contratos de prestação desses serviços são formados por consórcios entre empresas, que definem as responsabilidades e liderança administrativa na atuação. Os consórcios são firmados a partir do vencimento de um processo de contratação.

A composição da equipe atuante nos contratos é estratégica, em função da formação e experiência profissional para atendimento ao objeto contratual. A relação de contratação desses profissionais é variável entre contratação como pessoa jurídica e contratação via CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). O vínculo com a contratante também varia entre um vínculo direto com o CNPJ do consórcio ou com uma das empresas que o compõem.

A sede da empresa, estruturada para apoiar a operação, conta com 50 colaboradores, organizados entre as áreas Financeira, Contábil, Administrativa, Sistema de Gestão Integrada (SGI), Comercial, Tecnologia da Informação (TI) e Recursos Humanos (RH), estruturadas em quatro diretorias, a saber: Operações Técnicas, Operações Sociais, Operação Comercial e Diretoria Executiva.

Em janeiro de 2023, a empresa contava com 353 colaboradores por vínculo direto com a empresa ou com os consórcios nos quais é líder. Desse quadro de colaboradores, 31,4% possuem até 1 ano de empresa; 45,1% possuem, de 2 a 5 anos; 16,1%, de 6 a 10 anos; 6,2%, de 11 a 15 anos; e 1,2% possuem mais de 16 de

empresa. A faixa etária média dos colaboradores é de 43 anos, sendo 22% com até 30 anos; 25%, com idade entre 31 e 40 anos; 24%, entre 41 e 50 anos; 14% com idade entre 51 e 60 anos; 12%, entre 61 e 70 anos; e, finalmente, 4% possuem 71 anos de vida ou mais. A formação dos profissionais é diversificada: Engenharia, Arquitetura, Administração, Contabilidade, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Sistemas de Informação, Sociologia, Psicologia, Advocacia, Controladoria, Economia, entre outras.

Pela característica do negócio, a rotatividade de profissionais é um indicador complexo de se considerar devido à previsibilidade de encerramento dos contratos firmados com os órgãos públicos. Normalmente, ao final do prazo contratual ou ao final de projetos ou etapas contratuais, os profissionais migram para outro contrato, reformulando seu vínculo.

O corpo diretivo da sede e os coordenadores dos contratos são profissionais com experiência evidenciada por atestados técnicos e extensos currículos. São responsáveis pelo grande desafio de disseminar seu conhecimento na condução dos contratos. Os líderes de núcleos e áreas da sede são profissionais especializados, responsáveis pela condução das equipes no apoio à operação.

4.2 Visão estratégica e necessidade de mudança

À medida que os principais objetivos do planejamento estratégico evoluíram, os diretores executivos perceberam a crescente concorrência na prestação de serviços na área de engenharia consultiva, amplificada pelo uso da tecnologia e pelas novas políticas públicas. Essa dinâmica exigiu a intensificação de ações focadas na gestão do conhecimento e no fortalecimento da cultura organizacional como pilares de uma reestruturação organizacional necessária.

Ao final de 2018, uma consultoria especializada foi contratada para conduzir o processo de reestruturação organizacional. No início de 2019, foi iniciada a etapa de avaliação da situação atual, na qual o objetivo foi diagnosticar e identificar as oportunidades e desafios a partir de análise de dados e entrevistas com as áreas.

A primeira reunião com os líderes dos contratos e núcleos de apoio da sede teve como objetivo o levantamento das demandas (D001). Na definição de prioridades, os participantes discutiram os pontos que mais dispersavam esforços e

energia. Os participantes foram unânimes em apontar o processo de avaliação de desempenho como principal resposta.

4.3 Questionamentos sobre o atual processo de avaliação de desempenho

O processo de avaliação de desempenho vigente àquela época era suportado por uma ferramenta para classificar os funcionários em uma matriz, baseada em critérios de potencial e desempenho e dividida em três áreas: alta *performance*, desenvolvimento e atenção especial. Trata-se de uma metodologia consolidada, amplamente utilizada e eficaz no mundo corporativo, implementada em 2015 por uma consultoria e que estava em sua terceira rodada.

Os líderes questionavam o objetivo da ferramenta, alegando gerar ansiedade nos colaboradores, pois as finalidades do atual processo não eram alinhadas às particularidades do modelo de atuação dos contratos, criando falsas expectativas e constantes frustrações.

Parte dos participantes sugeriu a substituição da ferramenta e uma revisão do processo de avaliação de desempenho. Sobre esse assunto, os consultores registraram, sem nenhuma objeção, o início do processo de revisão do processo de avaliação de desempenho.

Nas semanas subsequentes, a profissional de Recursos Humanos (RH) foi orientada pelos consultores a conduzir uma pesquisa junto aos avaliadores, nos Contratos e Sede, com a finalidade de verificar a efetiva utilização da atual ferramenta de avaliação de desempenho. Durante o levantamento das informações, foram feitas indagações sobre a frequência com que a ferramenta era utilizada e se havia sugestões para aprimorá-la. Nessa mesma ocasião, também se investigaria quanto à valorização das pessoas de cada equipe, por meio de perguntas sobre como os membros da equipe são reconhecidos ou valorizados e, além disso, quais práticas eram consideradas mais oportunas para essa valorização, apresentando, como exemplo, planos de carreira ou bônus de desempenho no projeto (D003).

A versão final da investigação continha as seguintes questões:

- a) identificação (área e responsável);
- b) posição quanto à utilização da atual ferramenta? (Positivo e Negativo);
- c) como os membros são reconhecidos / valorizados?;

d) quais ferramentas considera mais oportunas para reconhecimento e valorização?

O levantamento foi concluído, após entrevistar 8 dos 10 avaliadores, entre diretoria e coordenação, não considerando a diretoria executiva.

Sobre as posições positivas, dois gestores defendem manter a ferramenta, condicionado a treinamentos e processos adicionais para melhor aplicação. *Feedback* e a integração também foram apontados como pontos positivos.

Não aderência ao modelo de negócio, tempo de avaliação e expectativas criadas nos colaboradores foram os pontos negativos apontados pelos entrevistados.

Quanto a expressar reconhecimento, os líderes destacaram várias abordagens, tais como fornecer *feedback* constante, dialogar abertamente, ouvir ideias, demonstrar gratidão, oferecer elogios publicamente e garantir uma remuneração adequada quando possível.

Dos líderes que propuseram a substituição, nenhum deles soube apontar uma possível ferramenta. No entanto, um dos gestores sugeriu uma ferramenta que viabilizasse uma avaliação “de cima para baixo”. Por sua vez, um segundo líder ressaltou possibilidades de aprimoramento dos resultados por meio da implementação de um processo de calibração, por exemplo.

4.4 Proposta da solução

A busca por propostas de ferramentas de avaliação de desempenho foi dividida entre o RH e consultores, que examinaram modelos e sugestões de instrumentos e práticas de mercado que, em seguida, seriam discutidas com todos os envolvidos, com o objetivo de implantar uma solução de forma participativa na elaboração, implantação e aperfeiçoamento do processo. A consultoria destacou a importância da clareza quanto aos objetivos da avaliação de desempenho. Sugeriu que o processo contribua para o desempenho individual, as equipes e, conseqüentemente, da organização como um todo. Além disso, recomendou que a avaliação fosse desvinculada de remuneração ou de movimentação de pessoal, como promoções ou demissões (D004).

No decorrer dos meses seguintes, entre as diversas demandas e frentes direcionadas pela consultoria, as propostas de um novo processo de avaliação

organizacional foram sendo discutidas, considerando as características da estrutura organizacional, relação com clientes e parceiros e definição de requisitos e objetivos.

Uma equipe composta pelo RH, TI, SGI e Consultores se reuniu em definitivo com o objetivo de formular propostas de processos de avaliação de desempenho a serem apresentadas em uma futura reunião, na qual seriam debatidas e validadas (D005). Os participantes destacaram os desafios e pontos a serem considerados. Um ponto ressaltado foi a complexidade em levantar e definir os indicadores por meio da descrição de funções ainda a ser coletada. Também sublinharam a importância do alinhamento entre o processo de avaliação e valores e cultura organizacional, bem como a necessidade de conformidade com as normas pelas quais a empresa é certificada.

Além disso, foram expostos os aspectos a serem considerados na elaboração do instrumento de avaliação. Entre eles, mencionou-se: a necessidade de uma política clara de avaliação de desempenho; possíveis dificuldades apresentadas pelos coordenadores para a descrição de funções devido à complexidade do trabalho; a aprovação da nova proposta de processo junto aos líderes da organização para, então, poder rodar um piloto antes do próximo período de auditoria. O responsável pelo SGI destacou a preocupação com o atendimento ao item 7.2, da norma ISO 9001:2015, que trata da competência, do conhecimento e da conscientização dos colaboradores.

Nessa mesma reunião, surgiram quatro propostas para o desenvolvimento de processo de avaliação de desempenho, que atendessem aos requisitos abordados e que seriam apresentadas para discussão com os líderes avaliadores:

A sugestão 1 tem como base a descrição das funções de cada área, seguida das descrições das atividades e da elaboração dos indicadores que medem o desempenho dos profissionais em cada atividade descrita. O instrumento proposto é flexível, permitindo que sejam desenvolvidos indicadores para cada área.

A sugestão 2 propõe o levantamento de indicadores significativos e comuns para todas as áreas. Estes seriam pré-estabelecidos e aplicados em toda a organização, sendo organizados pelos eixos cultural e técnico.

A sugestão 3 apresenta uma abordagem voltada para um eixo técnico específico, com base na elaboração de indicadores técnicos relacionados a entrega do produto e um eixo cultural e comportamental, comum para toda a organização.

Finalmente, a sugestão 4 propõe uma abordagem participativa, envolvendo todos os colaboradores e gestores na criação de um instrumento de avaliação de desempenho, levando em conta suas percepções sobre o trabalho realizado. Ao responder a um questionário, os colaboradores indicariam quem poderia avaliar seu trabalho, independentemente da hierarquia, registrando as percepções sobre o desempenho em cada atividade e aspectos a melhorar. Na proposta 4, o *feedback* é fornecido pela pessoa indicada e as informações são acessadas pelo gestor imediato. Essa proposta tem como objetivos: envolver todos na criação de um instrumento para identificar atividades em cada função; permitir que todos contribuam com indicadores de avaliação; fortalecer a cultura organizacional; melhorar o clima organizacional e avaliar o desempenho de forma mais próxima às funções exercidas por cada profissional em cada equipe.

A jornada de identificação das necessidades dos líderes da organização nos levou à oportunidade de explorar e gerir o conhecimento de maneira inovadora. Reconhecendo o potencial de um processo integrado, participativo e transparente, que é diretamente alinhado aos objetivos da organização, a intervenção começou a ser realizada.

5 Descrição da Intervenção Realizada

Compreendendo os motivadores que levaram a organização a procurar uma nova metodologia para a avaliação do desempenho dos colaboradores, os critérios organizacionais necessários, tanto para a conformidade com as normas quanto para atender às especificidades de cada área e gestor, e, acima de tudo, contando com a adesão e a participação ativa da diretoria executiva, foi iniciado o desenvolvimento e a implementação da solução de Avaliação de Desempenho Participativa.

5.1 Diretrizes e princípios fundamentais

A reunião de apresentação das propostas, de acordo com D006, não foi conclusiva no que se refere ao instrumento de avaliação de desempenho, no entanto, alguns requisitos foram definidos. A finalidade do processo de avaliação vinculado ao desenvolvimento do profissional, da equipe e da organização como um todo, na sua proposição de desassociar os resultados do processo das movimentações de pessoal, como promoções, bonificações ou aumento da remuneração e demissões, está em

consonância com a literatura. Arvey & Murphy (1998) e Campbell *et al.* (1998), por exemplo, destacam a importância do desenvolvimento a partir da comparação intrapessoal como base de comparação.

Os encontros seguintes revelaram falhas relacionadas à compreensão sobre a dinâmica e os objetivos do instrumento de Avaliação de Desempenho, principalmente em meio a mudanças que ocorriam paralelamente, comprometendo o alinhamento do projeto de desenvolvimento da solução (D008). Essa situação acendeu um alerta sobre o risco de perder a credibilidade junto aos líderes da organização, fator fundamental, de acordo com Adler *et al.* (2016) e Murphy (2020), que destacam a confiabilidade e validade como principais desafios associados à Avaliação de Desempenho.

A ação para mitigar as consequências negativas desse diagnóstico consistiu em apresentar o projeto aos líderes, focando nas especificidades da área ou contrato, o que resultaria em uma proposta de grupos e indicadores, na qual os objetivos de desempenho da equipe se encontram com o propósito organizacional (D007). Essa ação fortaleceu a proposta de construção participativa do instrumento de avaliação de desempenho.

As reuniões subsequentes deram origem a planilhas com a estrutura de grupos e indicadores que atenderiam as necessidades e objetivos específicos de cada área e que seriam base para o desenvolvimento da solução. Nesse contexto, foram definidos os princípios fundamentais do instrumento de Avaliação de Desempenho (D009):

- a) ser inovador e tecnológico, tornando o processo mais eficiente e moderno, concordando com Pulakos *et al.* (2015) e Shigunov e Gomes (2003), que criticam a burocracia dos sistemas tradicionais, evidenciando a necessidade de garantir uma abordagem mais precisa e pertinente às dinâmicas organizacionais;
- b) ser participativo, integrando as experiências e perspectivas dos colaboradores na criação de grupos e indicadores alinhados às atividades e objetivos da sua área de atuação, princípio fundamentado por Pichler (2012), que aponta de forma categórica que, quando os indivíduos têm a oportunidade de participar ativamente em um processo, este ganha maior relevância para eles;

- c) ser orientado a objetivos da área, garantindo que os grupos e indicadores sejam alinhados e direcionados aos objetivos específicos estratégicos de cada área. Nesse sentido, Howard-Grenville *et al.* (2011) destacam o caráter pluralista da cultura em um contexto organizacional; Shigunov e Gomes (2003), por sua vez, destacam a possibilidade de variações da Avaliação de Desempenho dentro de uma organização, justificada por diferentes níveis de pessoas ou áreas de atividade;
- d) contribuir com a gestão de pessoas, mapeando habilidades técnicas e comportamentais, fomentando a gestão do conhecimento organizacional, o que é corroborado por Ahmed *et al.* (2013), Fávero *et al.* (2020), Fauth *et al.* (2008), Gracioli *et al.* (2012), Jyoti e Bhau (2015) que enfatizam o papel do capital intelectual como um recurso estratégico das organizações;
- e) apoiar a gestão estratégica, referenciando os indicadores aos valores organizacionais, princípio corroborado por Ahmed *et al.* (2013), Ceribeli *et al.* (2019), Pulakos *et al.* (2015), que destacam o alinhamento entre o processo de Avaliação de Desempenho, as estratégias e os valores organizacionais.

Esses princípios são essenciais para garantir que o novo processo de avaliação de desempenho atenda às necessidades da organização e promova o desenvolvimento e a retenção de talentos.

5.2 Alinhamento entre o instrumento, a estratégia e a cultura organizacional

Após estabelecer os princípios do instrumento de Avaliação de Desempenho, o grupo voltou sua atenção à estratégia organizacional. Durante o desenvolvimento da proposta, foram identificadas lacunas no entendimento dos líderes em relação às políticas organizacionais e à missão, à visão e aos valores da empresa. Esse entendimento é fundamental para assegurar que a definição dos indicadores e o desenvolvimento dos profissionais e equipes estejam alinhados aos objetivos e à cultura organizacional.

Segundo Ahmed *et al.* (2013), Gracioli *et al.* (2012) e Rahe (2009), é fundamental que o processo de Avaliação de Desempenho esteja estrategicamente ajustado às metas e políticas da empresa. Esse alinhamento permite uma avaliação

mais precisa do desempenho individual e, ao mesmo tempo, fortalece a rota para alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

5.2.1 Revisão da missão, visão, valores e premissas organizacionais

A revisão do trinômio Missão, Visão e Valores surge em um momento-chave para todo o processo de reestruturação organizacional, na qual outros processos, como Pesquisa de Clima Organizacional, Capacitação dos Líderes e a Própria Avaliação de desempenho, estão em pleno desenvolvimento.

Com o objetivo de reconstruir a Missão, a Visão e os Valores, de forma que reflitam as convicções e a visão de futuro dos líderes da organização, foi aplicada a metodologia vivencial participativa (D010; D011; D012; D013). Essa abordagem experiencial reforçou o senso de propriedade e comprometimento por parte dos sócios-diretores, permitindo que explorassem suas percepções e o entendimento sobre a empresa, seus objetivos e sua cultura, aumentando a probabilidade de que a Missão, Visão e Valores sejam incorporados à estratégia e às práticas de gestão da empresa e contribuindo para a coerência entre a estratégia, a cultura organizacional e o desempenho dos colaboradores.

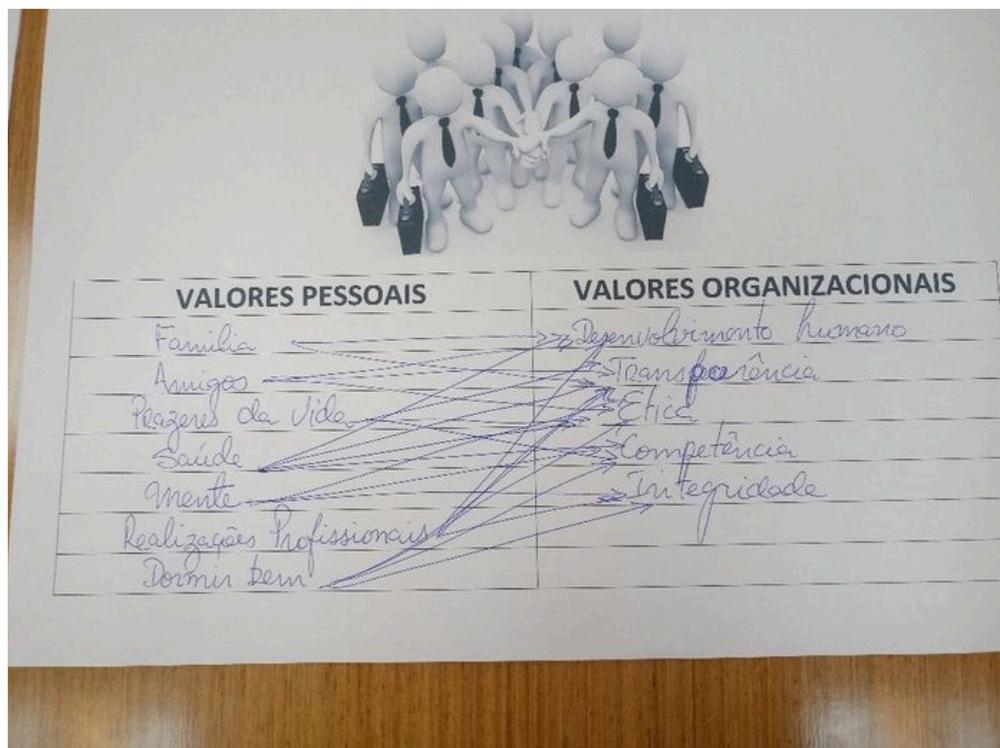


Figura 2. Metodologia vivencial participativa – valores de dono

O engajamento total e a participação particularmente emocionante da diretoria executiva, na qual foram resgatadas as motivações e propósitos que fundamentaram a criação da empresa, bem como os valores pessoais e como eles se desdobram nos valores organizacionais, consolidaram o compromisso de transformação da organização. A partir desse momento ímpar, em fevereiro de 2020, foram redefinidas a Missão, Visão, Premissas e os Valores, estabelecendo uma base sólida para orientar as estratégias da empresa e garantir a coerência entre as práticas de gestão e a cultura organizacional.



Figura 3. Metodologia vivencial participativa

5.2.2 Desdobramento da missão, visão, valores e premissas

Após a revisão e atualização da Missão, Visão, Valores e Premissas da organização, a próxima etapa foi desdobrar esses conceitos fundamentais em objetivos estratégicos tangíveis e mensuráveis. Para a disseminação desse desdobramento, foram planejados três eventos, em diferentes datas (D014): -1 - Divulgação à Liderança: nesse primeiro encontro, a Missão revisada, a Visão, os Valores e as Premissas seriam apresentados, assim como as expectativas da diretoria executiva para cada área. A agenda também contemplaria o planejamento da dinâmica para a criação de indicadores para o processo de avaliação de desempenho: -2 - Agenda Programa Liderança Criativa: essa programação seria destinada ao alinhamento da Missão, Visão, Valores e Premissas às expectativas da Diretoria Executiva referentes a cada área. Incluiria o desenvolvimento participativo

do Manual de Gestão, um documento com as principais diretrizes que descrevem os papéis e responsabilidades das áreas, a divulgação da proposta e da dinâmica da ferramenta de Comunicação Interna, a divulgação do Sistema de Informações Gerenciais e Operacionais (SIGO), e, por fim, o Processo de Avaliação de Desempenho; –3 - Divulgação no evento de aniversário de 25 anos da organização: essa celebração incluiria a apresentação para todas as partes interessadas, palestras sobre temas ligados aos valores organizacionais e às premissas, pesquisas com os participantes para consolidar a mensagem passada e, finalmente, uma confraternização.

O processo de desdobramento, crucial para o alinhamento da estratégia organizacional com o desempenho diário e as atividades dos colaboradores, assim como a implementação da Avaliação de Desempenho, foram significativamente afetados pela irrupção da pandemia de COVID-19 em março de 2020.

Com a declaração oficial da pandemia pelos órgãos governamentais, o foco das áreas de apoio da empresa desviou-se por completo para a implementação do trabalho remoto. Esse esforço envolveu garantir a segurança da informação, além de realizar ajustes nos processos operacionais e de comunicação para se adaptar à nova realidade de trabalho à distância.

Em junho de 2020, a agenda do desdobramento da Missão, Visão, Valores e Premissas da organização foi retomada, dessa vez, em um formato digital adaptado à nova realidade. Ao longo do mês, ocorreram diversos encontros virtuais com a liderança da JHE, permitindo a continuação do processo estratégico de desdobramento (D015).

5.2.2.1 Expectativas da diretoria executiva

Nesse encontro, fundamentado na Missão, Visão, Valores e Premissas recentemente revisadas, a equipe de consultores, em parceria com os dois diretores executivos, engajou-se num exercício focado. Para cada área da organização e para cada contrato, foram indicadas quatro palavras ou termos que melhor expressassem as expectativas para suas entregas.

Esse processo, por sua natureza participativa, envolve não apenas os líderes, mas todos os membros da organização, tornando-se um desafio compartilhado e coletivo para alcançar os objetivos estabelecidos.

5.2.2.3 Desdobramento da missão, visão, valores e premissas nas áreas e contratos

A próxima etapa envolveu uma série de reuniões realizadas durante o mês de julho de 2020, com cada área individualmente, quando as expectativas foram discutidas em detalhes com os consultores.

Nessas reuniões, para cada expectativa destacada pela diretoria, o líder da respectiva área era convidado a refletir e discutir como essa expectativa se manifestava em suas atividades diárias. Além disso, eram encorajados a estabelecer uma conexão entre a expectativa e os valores da organização, identificando como cada expectativa fortalecia ou impactava os valores da empresa.

Para concluir, os líderes de cada área tinham a tarefa de descrever as ações atualmente realizadas e sugerir propostas de melhorias em suas atividades. O foco dessas propostas era atender diretamente às expectativas estabelecidas pela Diretoria Executiva.

Essas reuniões asseguraram uma compreensão clara e compartilhada das expectativas da Diretoria Executiva, oferecendo um espaço para esclarecimento de dúvidas e iniciando o processo de alinhamento das atividades de cada área aos novos parâmetros estabelecidos.

Após a conclusão dessas reuniões, foi programada uma sessão de devolutivas para apresentar os resultados desse trabalho.

5.2.2.4 Devolutiva e sobre as expectativas e propostas das áreas e contratos

Ao longo dos dois meses seguintes, a Diretoria Executiva se reuniu individualmente com os líderes de cada área. Orientados pelos consultores, os diretores realizaram uma revisão prévia do material desenvolvido pelas áreas, seguido por um alinhamento em relação à validação e ao atendimento das expectativas (D017). Durante a sessão de *feedback*, os líderes tiveram a chance de discutir detalhadamente suas atividades e as expectativas estabelecidas, momento que foi bem recebido e descrito como uma "oportunidade de ouvir e falar" (D018).

As reuniões incentivaram um ambiente de melhoria contínua, onde os líderes eram encorajados a propor o aperfeiçoamento de suas atividades. Tal cultura de melhoria contínua promove a inovação e a eficiência em toda a organização.

Ao permitir que os líderes discutissem suas atividades e as expectativas a elas associadas, foi demonstrado um claro reconhecimento do valor das suas opiniões e contribuições. Isto não só aumentou o engajamento dos líderes, mas também fortaleceu seu comprometimento com a visão e estratégia da organização.

5.3 Treinamento e capacitação

5.3.1 Treinamento preparatório para a avaliação de desempenho

A preparação adequada de todos os envolvidos no processo de Avaliação de Desempenho é crucial para assegurar a clareza das expectativas e a eficácia na aplicação do *feedback*. Ceribeli *et al.* (2019) e Cook e Crossman (2004) destacam que a devida capacitação é fundamental para que o *feedback* não seja apenas aceito, mas também aplicado de forma efetiva.

Com base na compreensão das necessidades da organização, os consultores desenvolveram um treinamento abordando a Importância do feedback (D021). Este programa focou em aspectos críticos do processo de feedback, como a influência que desempenha no crescimento profissional e organizacional. Em particular, explorou a avaliação de desempenho como um mecanismo essencial para promover o desenvolvimento profissional e, quando bem executada, tem o potencial de impactar positivamente o desempenho de um indivíduo e, por extensão, o crescimento da organização. Esta visão é apoiada por Ceribeli *et al.* (2019), Jug *et al.* (2018) e Pulakos *et al.* (2015), para quem tal processo visa identificar lacunas, fornecendo diretrizes para aprimoramento do desempenho. Complementando essa perspectiva, Brutus (2010) e Nielsen (2013) destacam o processo de avaliação de desempenho como um indicador que provê uma visão integrada do desempenho individual, sinalizando ajustes necessários

O treinamento também destacou o papel fundamental do *feedback* na consolidação da cultura organizacional. Enfatizou-se a promoção de um ambiente de transparência e abertura, no qual todos se sintam valorizados e ouvidos, fortalecendo assim o senso de pertencimento e credibilidade. Jyoti e Bhau (2015), Klein *et al.* (2013), Mitonga-Monga *et al.* (2012) e Pierro *et al.* (2014) reforçam essa visão,

atribuindo ao líder a responsabilidade crucial de fortalecer a cultura organizacional. Esses estudos destacam a importância das competências de liderança, como a construção de relações de confiança e a manutenção da credibilidade pessoal, para atingir os objetivos organizacionais.

5.4 Parametrização do sistema

Após consolidar os princípios fundamentais, alinhar a estratégia e cultura organizacional a partir da revisão e desdobramento da Missão, Visão, Valores e Premissas e, por fim, capacitar os líderes para o processo de *feedback*, a fase de parametrização do sistema de avaliação tem o objetivo de consolidar os requisitos e trabalho desenvolvido para atender as particularidades de cada área, as nuances de cada subcultura e a diversidade técnica diagnosticada no ambiente organizacional. Assim, a parametrização não é apenas uma questão técnica que consiste em ajustar o sistema para refletir os requisitos da avaliação de desempenho, mas também um exercício de entender as estruturas organizacionais, as diferenças e necessidades específicas dos gestores para a efetividade na identificação das lacunas técnicas para o atendimento à estratégia organizacional.

Apoiados no material consolidado a partir do desdobramento da Missão, Visão, Valores e Premissas, com destaque para a Devolutiva da Diretoria Executiva, os consultores se reuniram individualmente com cada gestor. O objetivo dessas reuniões foi detalhar o processo de avaliação de desempenho, estruturar as equipes e definir os principais indicadores, visando ao alinhamento às estratégias organizacionais e com a dinâmica de cada área (D022, D023).

5.4.1 Definição de grupos

Por definição, cada grupo é composto por um ou mais profissionais a serem avaliados pelo mesmo critério, em função das atividades desenvolvidas. Cada grupo possui uma descrição detalhada, que auxilia na compreensão do seu objetivo, um conjunto de indicadores e um avaliador previamente estabelecido.

A solução permitiu aos gestores organizar as equipes em grupos, de forma a atender às particularidades técnicas e estratégicas e alinhar-se aos objetivos globais da empresa.

A estrutura de grupos proposta nessa solução surge como contribuição aos desafios apontados por Pulakos *et al.* (2015) e Shigunov e Gomes (2003). Tais autores enfatizam a necessidade urgente de atualização dos sistemas de avaliação de desempenho, a fim de garantir abordagens mais precisas e ajustadas às dinâmicas contemporâneas de trabalho.

Cada gestor ficou responsável por definir a estrutura dos grupos em suas respectivas áreas. Para isso, contaram com o suporte do departamento de Recursos Humanos e da equipe de consultores. Nesse contexto, foram realizados encontros com as equipes para definição dos grupos, identificação dos avaliadores e repasse do conhecimento necessário para o bom andamento do processo de avaliação de desempenho.

5.4.2 Definição dos papéis

A definição de papéis é aspecto fundamental na dinâmica da proposta de avaliação. A possibilidade de organizar os grupos de acordo com critérios técnicos e estratégicos e associá-los a um líder específico reflete efetivamente a estrutura e a dinâmica organizacional em sua essência.

5.4.2.1 Avaliador

O Avaliador é responsável para avaliar um ou mais grupos. A atribuição de avaliador a um grupo é responsabilidade estratégica do gestor da área.

A escolha de um Avaliador para cada grupo considerou fatores importantes. A divisão em grupos, juntamente com a atribuição de um profissional como avaliador, possibilitou um maior alinhamento da avaliação com o objeto avaliado, seja um comportamento, um produto ou uma atividade. Essa estruturação permitiu uma avaliação mais próxima e mais conectada com a atividade-fim. Considerando o apontamento de Ferris *et al.* (2008) e Shigunov e Gomes (2003), os colaboradores são diretamente confrontados com um julgamento de seu trabalho por superiores, situação que pode impactar significativamente seu bem-estar psicológico, *status* social e continuidade na organização.

Ao definir um avaliador, implicitamente identifica-se um líder que deverá ser capaz de identificar as lacunas para atendimento às expectativas e propor um plano de desenvolvimento em conjunto com o avaliado. Essa perspectiva é apoiada

por Golmoradi e Ardabili (2016), Klein *et al.* (2013), Muller e Turner (2009) e Shigunov e Gomes (2003) que descrevem a liderança como legitimada não apenas pela posição formal, mas pelos valores, conhecimentos e contribuições do indivíduo, decorrentes de sua formação pessoal e profissional.

5.4.2.2 Avaliados

São definidos como avaliados todos os profissionais da organização. Isso inclui aqueles que possuem uma relação contratual direta com a empresa. Também se enquadram nessa condição os colaboradores de parceiras, profissionais que possuem vínculo com empresas que integram os consórcios criados para atendimento ao cliente. Por último, também são incluídos nessa categoria os colaboradores de consórcio, que possuem vínculo contratual com os próprios consórcios.

A empresa em análise organiza sua estrutura na formação de consórcios para atender aos clientes, o que implica que muitos colaboradores mantêm vínculos com empresas parceiras. Pesquisas de autores como Ahmed *et al.* (2013), Ceribeli *et al.* (2019) e Pulakos *et al.* (2015) corroboram um princípio essencial da solução 'Apoiar a gestão estratégica'. Eles sugerem que referenciar indicadores aos valores organizacionais fortalece a cultura organizacional. No entanto, essa abordagem pode gerar conflitos quando aplicada a colaboradores de outras empresas.

No entanto, a solução de avaliação proposta aborda esse desafio por meio da parametrização. A plataforma permite a criação de grupos e a inclusão de colaboradores indiretos no processo de avaliação, com foco no desenvolvimento profissional e no aprimoramento da prestação do serviço e do produto final, mantendo-se o respeito à cultura da empresa de origem do colaborador.

Um princípio fundamental da solução é 'Ser orientado a objetivos da área', garantindo que os grupos e indicadores sejam alinhados aos objetivos específicos de cada área. Tal abordagem está alinhada com Howard-Grenville *et al.* (2011), que destacam o caráter pluralista da cultura em um contexto organizacional, e com Shigunov e Gomes (2003), que apontam para a possibilidade de variações na avaliação de desempenho dentro de uma organização, justificadas por diferentes níveis profissionais ou áreas de atividade. Dessa maneira, promove-se o desenvolvimento sem comprometer a identidade cultural do profissional.

Cada um desses profissionais, independentemente do tipo de vínculo empregatício, é avaliado conforme os critérios e indicadores estabelecidos para o grupo específico ao qual pertencem. A responsabilidade de inclusão do profissional no grupo recai sobre o avaliador.

5.4.3 Definição de Indicadores

Campbell *et al.* (1998) destacam os indicadores de desempenho como medidas que rastreiam a *performance* de uma unidade de trabalho, sendo elementos centrais de um processo de avaliação de desempenho. A definição dos indicadores constituiu um dos principais aspectos da solução proposta e foi desenvolvida com o apoio da equipe de consultores durante reuniões específicas (D022). Essa abordagem, pautada no material gerado pelo desdobramento estratégico da missão, visão, valores e premissas, incentivou os gestores a definir os indicadores a partir do seguinte questionamento: quais habilidades e competências minha equipe precisa aprimorar para garantir que nossas entregas estejam alinhadas não apenas com as estratégias específicas da nossa área, mas também com as estratégias gerais da organização?

Nesse contexto, os indicadores foram concebidos com flexibilidade pelos avaliadores. Cada indicador é constituído por um nome, uma descrição detalhada e uma categorização, podendo ser classificado como técnico ou comportamental. Além disso, esses indicadores são vinculados a grupos previamente cadastrados. A base de indicadores é unificada para todo o sistema, o que permite que um indicador específico seja reutilizado por vários grupos. Isso também significa que um avaliador pode utilizar indicadores criados por outros avaliadores na organização. O sistema assegura a consistência dos indicadores por meio de permissões definidas para alteração ou exclusão, garantindo sua integridade e relevância.

A flexibilidade na criação dos indicadores é essencial para atender às particularidades e à necessidade de desempenho em diferentes grupos e funções; no entanto, pode gerar um grande volume de indicadores, dificultando a análise estratégica e as ações de apoio organizacional ao desenvolvimento.

A preocupação com o alinhamento estratégico permeou todo o processo de elaboração da proposta e é apoiada na literatura. Adler *et al.* (2016), Ceribeli *et al.* (2019), Ferris *et al.* (2008) e Lotta (2002) enfatizam a importância do processo de

avaliação para o sucesso da estratégia organizacional, enquanto Akinbowale *et al.* (2014) e Fauth *et al.* (2008) destacam a contribuição para a gestão do capital intelectual consoante à cultura e à estratégia organizacional.

Ao ser vinculado a um grupo, cada indicador foi referenciado aos valores organizacionais. Além de simplificar a análise, esse passo também assegurou que todos os indicadores estivessem em consonância com a estratégia da organização. Trata-se de um importante ponto de conexão entre a avaliação de desempenho individual e a estratégia organizacional.

5.4.4 Escala de avaliação

Na definição da escala de avaliação (D025), foram considerados fatores que enfatizassem a responsabilidade do líder no desenvolvimento do avaliado, alinhando-se às pesquisas de Adler *et al.* (2016), Higgs *et al.* (2005), Khajeh (2018), Mitonga-Monga *et al.* (2012) e Ventura e Leite (2014). Essas pesquisas destacam a importância do líder no desenvolvimento de sua equipe para atingir as metas específicas de suas respectivas áreas, objetivando a consecução dos objetivos e estratégias organizacionais.

As opções da escala de avaliação desenvolvida e suas respectivas definições são:

- a) a desenvolver: o avaliado necessita desenvolver as competências relacionadas às atuações associadas ao indicador. Ao escolher esta opção, reconhece-se que a responsabilidade pelo desenvolvimento dessas competências é compartilhada entre o avaliado e o avaliador;
- b) em desenvolvimento: o avaliado necessita aprimorar as competências relacionadas às atuações associadas a esse indicador. Ao selecionar tal opção, reconhece-se que, apesar do avaliado já demonstrar algum grau de competência, ainda existem oportunidades de melhoria. Tais melhorias podem ser alcançadas por meio de um plano de desenvolvimento, que deve ser elaborado conjuntamente a partir do processo de avaliação;
- c) desenvolvido: o avaliado possui plena competência e conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades e condutas relacionadas a esse indicador. Quando esta opção é selecionada, a plataforma solicita ao avaliador para responder à seguinte questão: 'O

avaliado possui habilidades para treinar outros colaboradores e/ou participar no desenvolvimento de produtos da organização, contribuindo assim para a gestão do conhecimento?' Se a resposta for afirmativa, o avaliado é considerado um potencial multiplicador de conhecimento dentro da organização.

A terminologia utilizada na escala de avaliação buscou ressaltar a oportunidade constante para melhoria, ao invés de simplesmente indicar falhas ou deficiências, considerando que a avaliação de desempenho é uma experiência carregada de emoção, com implicações significativas para o bem-estar psicológico, *status* social e retenção dos funcionários (Fávero *et al.*, 2020).

Com uma perspectiva focada no colaborador, essa abordagem, apoiada por uma solução tecnológica, visa aumentar o nível de satisfação do colaborador com o processo de avaliação de desempenho. A satisfação com esse processo está intimamente ligada à percepção de justiça organizacional, como discutido nos trabalhos de Cohen-Charash e Spector (2001) e Cook e Crossman (2004).

Com ênfase na perspectiva do gestor, essa abordagem facilita a identificação de lacunas nas competências dos colaboradores, permitindo a criação de ações para o desenvolvimento profissional, orientadas a programas de capacitação com o objetivo de reduzir ou até mesmo eliminar tais lacunas. Essa aplicação da avaliação de desempenho encontra respaldo nos estudos de Ceribeli *et al.* (2019), Lotta (2002) e Shigunov e Gomes (2003), que destacam a importância da avaliação de desempenho como uma ferramenta para identificar e atuar sobre lacunas de competências no ambiente de trabalho.

5.5 Etapas do processo de avaliação

A definição das etapas do processo de avaliação de desempenho buscou promover um equilíbrio que atendesse aos interesses das partes envolvidas. Para os colaboradores avaliados, o objetivo foi proporcionar motivação, satisfação e confiança no processo de avaliação de desempenho. Já para os gestores, buscou-se oferecer uma ferramenta transparente que auxiliasse no desenvolvimento de sua equipe para o atingimento das estratégias departamentais e organizacionais. E, finalmente, para a organização, pretendeu-se apresentar de forma estruturada os pontos-chave para melhoria, vinculando os indicadores aos valores organizacionais e promovendo a

gestão do conhecimento com base na identificação de potenciais multiplicadores de conhecimento, conforme o estudo de Jyoti e Bhau (2015), que defendem a gestão eficiente dos recursos a partir da identificação das competências e da mensuração da eficácia e apuração dos resultados.

Para atingir esses objetivos, o processo de avaliação de desempenho foi dividido em três etapas fundamentais, cada qual desempenhando um papel único na construção de uma visão abrangente do desempenho do colaborador. Essas etapas são a avaliação pelo avaliador, a autoavaliação pelo colaborador e a reunião de consenso.

5.5.1 Avaliação pelo avaliador

A etapa inaugural do processo foi a avaliação por parte dos avaliadores. Nessa fase, os avaliadores utilizaram a escala de desempenho que havia sido desenvolvida para avaliar o desempenho de cada colaborador, com base nos indicadores previamente definidos para cada grupo. A avaliação abrangeu tanto as competências técnicas quanto as comportamentais, conforme refletido nesses indicadores.

Na prática, o avaliador seleciona um grupo ao qual está associado e escolhe um colaborador desse conjunto para ser avaliado. Em seguida, cada indicador é apresentado individualmente, e o avaliador deve selecionar na escala de desempenho a opção que reflete mais adequadamente o desempenho do colaborador em relação ao indicador específico em questão.

Para auxiliar na avaliação e fornecer um *feedback* mais completo, é disponibilizado um campo de observações correspondente a cada indicador, que pode ser preenchido pelo avaliador com notas ou comentários relevantes, que seriam úteis durante a reunião de consenso, no momento do *feedback* para o colaborador.

Esse procedimento foi repetido para cada grupo e para cada colaborador, garantindo uma avaliação abrangente e detalhada de todos os membros da equipe.

Ao conduzir a avaliação dos colaboradores, os líderes podem não apenas observar o cumprimento dos objetivos individuais, mas também considerar como cada colaborador contribui para os objetivos coletivos. Isso fortalece a cultura organizacional e promove um ambiente de cooperação, em consonância com as perspectivas de Jyoti e Bhau (2015), Klein *et al.* (2013), Lo *et al.*, 2010, Mitonga-Monga *et al.* (2012) e Pierro *et al.*, 2012, que enfatizam o papel da liderança na

modelagem da cultura organizacional, sobretudo por meio do desenvolvimento de competências.

5.5.2 Autoavaliação pelo avaliado

Na etapa de autoavaliação, cada colaborador teve a oportunidade de refletir sobre o próprio desempenho, avaliando-se por meio da mesma escala de desempenho e dos mesmos indicadores utilizados pelos avaliadores.

Ao iniciar o período de avaliação de desempenho, os colaboradores tiveram acesso aos grupos aos quais foram associados. Para cada indicador, escolheram na escala de avaliação a opção com que mais se identificavam, contando também com um campo de observação para auxiliar na fase de consenso. Diferentemente do avaliador, quando um colaborador selecionava na escala a opção "Desenvolvido", não lhe era perguntado sobre habilidades para treinar outros colaboradores, já que se trata de uma alternativa exclusiva do avaliador.

Esse processo fomenta a autopercepção e o autodesenvolvimento, possibilitando aos colaboradores identificarem áreas onde sentem necessidade de melhorias, fazendo-os participantes ativos do próprio desenvolvimento. Tal concepção é respaldada nos estudos de Fletcher e Bailey (2003) e Jug *et al.* (2018) que ressaltam que a autoavaliação não proporciona apenas um panorama da visão e entendimento do colaborador sobre suas próprias competências, mas também serve como um guia para direcionar a discussão durante o *feedback*, permitindo que este seja personalizado e relevante, utilizando as próprias palavras do colaborador quando apropriado.

5.5.3 Reunião de consenso

A etapa de consenso do processo envolve uma reunião entre o avaliador e o avaliado, com o objetivo de discutir e comparar suas respectivas avaliações. Até esse momento, ambos não têm conhecimento da avaliação do outro, o que é possível somente a partir do compartilhamento de uma chave por parte do colaborador, garantindo a confidencialidade das informações.

Durante o consenso, as escalas selecionadas e as observações de ambas as partes são exibidas e analisadas. Nesse momento, é selecionada a escala de

consenso e um campo de observação é disponibilizado para anotações que irão orientar o desenvolvimento futuro do colaborador.

Caso a opção de consenso selecionada seja 'A desenvolver' ou 'Em desenvolvimento', será apresentado o formulário para o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), a ser preenchido em conjunto e acordado entre o líder e o liderado.

No processo de avaliação de desempenho, a etapa de consenso exerce um papel crucial. É uma plataforma para a interação significativa e a construção de confiança entre avaliador e avaliado, além de promover uma maior percepção de justiça no processo. Pichler (2012) destaca que, quando os indivíduos têm a oportunidade de se envolver ativamente em um processo, eles o veem como mais relevante e justo. Portanto, o consenso não apenas compara avaliações, mas também concede ao avaliado algum grau de controle, fortalecendo seu sentido de importância e envolvimento no processo.

Brutus (2010) e Jug *et al.* (2018) reforçam essa ideia, observando que a credibilidade é um elemento fundamental nesse processo, podendo ser fomentada pela partilha de experiências relevantes e manutenção de um comportamento interpessoal positivo. Assim, a reunião de consenso é uma oportunidade para fortalecer esses aspectos, tornando-se um pilar importante do processo de avaliação de desempenho.

6 Discussão dos Resultados Obtidos

A demanda por uma nova abordagem na avaliação de desempenho emergiu como uma necessidade crítica no processo de transformação organizacional. No Capítulo 5 (Descrição da Intervenção Realizada), foi descrita a trajetória da implementação da solução proposta: um Processo de Avaliação de Desempenho Participativo. Essa solução foi embasada no contexto e na situação problema apresentados no Capítulo 4, no qual foram definidas as diretrizes e os princípios fundamentais, acordados entre todas as partes envolvidas.

Vale ressaltar que, embora a intervenção tenha sido descrita de forma linear para facilitar a compreensão do conceito e estabelecer uma estrutura sólida, o desenvolvimento do processo enfrentou diversos desafios. Ao longo deste capítulo, vamos explorar em profundidade os motivos que levaram à necessidade de mudança no método de avaliação de desempenho, como o processo de avaliação foi alinhado

com as estratégias e valores organizacionais e quais foram os fatores críticos considerados para garantir um processo de avaliação participativo. Cada uma dessas questões, além dos desafios inerentes ao processo, será discutida à luz das descobertas feitas durante a intervenção e as análises das entrevistas¹ com os líderes envolvidos, sempre dialogando com a literatura relevante.

6.1 Motivações para a mudança e adaptação do método de avaliação de desempenho

A falta de alinhamento entre a estratégia e a operação, as frustrações e as expectativas não atendidas (D002) representam manifestações primárias e sinceras que despertaram a atenção para o fato de que um grupo de gestores estava preso a um processo de avaliação de desempenho tradicional, implantado de maneira centralizada e sem possibilidade de adequações. Embora essa opinião não fosse unânime entre os gestores, conforme descrito na seção 4.3 (Questionamentos sobre o atual processo de Avaliação de Desempenho), os argumentos iniciais foram incisivos e suficientes para justificar uma investigação e uma proposta de adequação do processo por parte da organização. Esses questionamentos e expectativas são evidenciados pelos resultados das entrevistas.

A análise e a codificação das respostas dos entrevistados evidenciam que os líderes têm suas ações orientadas de forma natural pela Missão, Visão, Valores e Premissas da organização, no cumprimento das demandas e compromissos, validando, assim, o processo de desdobramento da Missão, Visão, Valores e Premissas na organização, conforme discutido na subseção 5.2.2. No entanto, quando questionados sobre como as estratégias organizacionais são transmitidas aos colaboradores, a análise sugere que ainda há um desafio na comunicação de estratégias explícitas aos gestores. Exemplo disso é representado nas seguintes respostas dadas por gestores entrevistados: "Não vejo com clareza a estratégia organizacional, eu vejo com clareza a missão, visão e valores. Então, eu acho que quando eu solicito aos meus colaboradores o melhor trabalho, o melhor empenho, eu estou buscando excelência, não é? Então eu acho que para mim, a excelência está

¹As palavras ou frases que estão entre aspas simples neste capítulo referem-se a codificações criadas a partir da análise das entrevistas conduzidas durante o estudo. Essas codificações são representações condensadas das ideias principais ou temas emergentes das entrevistas. Para o conteúdo completo das entrevistas, consulte o Apêndice 1.

na tarefa diária." e "E do que a diretoria executiva traça para nós, eu acho que o mais importante quando você trabalha é atingir a excelência. Isso você tem que transmitir diariamente, independentemente de qualquer política, você tem que transmitir. Essa política sua. Isso a todo líder tem que tomar consciência, não é? O líder tem que se preocupar com isso. Isso é algo interno da pessoa e tem que transmitir isso para os funcionários, entendeu?". Pulakos *et al.* (2015) ressaltam que alinhar as atividades à missão e aos objetivos organizacionais é uma função importante dos gestores, e isso implica o desafio de fazê-los entender o ambiente e os fatores que impactam seus trabalhos; no entanto, Ahmed *et al.* (2013) e Gracioli *et al.* (2012) defendem que as empresas necessitam de estratégias que alinhem os objetivos às políticas para alcançar uma posição de liderança ou garantir uma vantagem competitiva sustentável.

Alinhar as atividades à missão, visão, valores e premissas organizacionais pode ser um meio mais consistente para a percepção do colaborador sobre o caminho a ser desenvolvido, considerando a complexidade e a dinâmica de uma estratégia organizacional. Essa inferência é suportada por Pulakos *et al.* (2015), que descrevem a expectativa de que os funcionários entendam com clareza a correlação entre suas atividades e os complexos objetivos estratégicos da organização como uma afirmação do que os autores descrevem como sistemas "profundamente quebrados".

Os gestores expressaram frustrações relativas ao antigo sistema de avaliação de desempenho da organização, no qual os colaboradores eram posicionados em quadrantes pré-definidos, baseados em seus resultados. Esse sistema gerou expectativas de crescimento muitas vezes frustradas e, em alguns casos, houve relatos de desligamentos que não foram percebidos como diretamente associados ao desempenho. Embora os treinamentos e comunicados afirmem que o objetivo do processo é contribuir para o desempenho e desenvolvimento individual, e conseqüentemente da organização, e que este esteja totalmente desvinculado de bonificação, promoção ou demissão (D004), a análise das entrevistas revela que os líderes entendem a realidade dos colaboradores de forma diferente. Eles percebem que os colaboradores, em sua maioria, são geralmente motivados por incentivos tangíveis, como bonificações, promoções e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Esse reconhecimento foi expresso nas respostas dos entrevistados, como: "de maneira geral, eu diria que a grande maioria tem ainda estigmatizado que a avaliação

de desempenho é ou um caminho para a promoção ou um caminho para a censura e desligamento.", "no fundo, todo colaborador quer ganhar um pouco mais. E esse é o maior reconhecimento que ele tem por ser bem avaliado.". "Eu acredito que você avaliar um profissional não é simplesmente você dar um tapinha nas costas e falar que ele está correspondendo e fazendo tudo certinho, porque a pessoa que está ouvindo isso tem a expectativa de estar recebendo algo em troca. Não simplesmente estar sendo mantida no trabalho, né?", "Se ele não enxerga que ele tem chance de crescimento dentro de uma empresa, a motivação já vai lá pra baixo", "Ele quer é ter condições financeiras para poder melhorar a saúde financeira dele, para poder proporcionar isso para a família, né? É isso que motiva todo mundo, não é?", "...seja ele uma bonificação ou, sei lá, uma bolsa de estudo. Acho que investir nesse profissional, financiando um curso de engenharia para eles, seria muito interessante. Lógico, para ele e, claro, para a empresa também."

A literatura dá suporte às percepções dos gestores. Segundo Fauth *et al.* (2008), as classificações resultantes da avaliação de desempenho nas organizações têm múltiplas aplicações, que variam desde a promoção, aumentos salariais ou bonificações até a avaliação de necessidades de desenvolvimento. Elas também servem como critérios para validar testes e avaliações e fornecerem documentação para fins legais. No entanto, ainda segundo os autores, esses diferentes propósitos podem frequentemente gerar conflitos.

Shigunov e Gomes (2003) destacam que, historicamente, os sistemas tradicionais de Avaliação de Desempenho, em sua maioria, são utilizados como instrumento punitivo ou de promoção dos funcionários; no entanto, para Pulakos *et al.* (2015), a burocracia e a desconexão dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho com as atividades cotidianas, somadas à complexidade de abordar adequadamente o desenvolvimento social e organizacional, demandam revisões e adequações. Assim, evidencia-se a necessidade de atualização desses sistemas, garantindo uma abordagem mais precisa e pertinente às dinâmicas atuais de trabalho.

A partir dessa análise, é possível inferir que associar o processo de avaliação de desempenho a incentivos tangíveis, tais como promoções, bonificações, aumento salariais ou, até mesmo, movimentação de pessoal como demissão, pode ser problemático a depender do tamanho e da estrutura da organização e seu plano de cargos e salários. Entretanto, embora o processo de avaliação de desempenho

proposto tenha o desenvolvimento individual como objetivo principal, desvinculado de qualquer benefício direto, os gestores, em seu papel de identificar e desenvolver talentos para o avanço da equipe e da organização, podem usar as informações resultantes do processo de Avaliação de Desempenho como base para suas decisões sobre essas questões.

Essa base para tomada de decisão está presente nas entrevistas, por meio das expectativas e objetivos da Avaliação de Desempenho. Os autores citam a 'base de informações sobre o colaborador', permitindo sugerir que, a partir dos resultados do processo de avaliação, se possível 'avaliar a capacitação' e, conseqüentemente, 'desenvolver o colaborador' e 'desenvolver a equipe'. Os gestores ainda descrevem em suas respostas, a possibilidade de posicionar os colaboradores em posições estratégicas na organização em função de suas habilidades e capacidades refletidas nos resultados da avaliação de desempenho.

Ao analisar os fatores que motivaram a mudança no processo de avaliação de desempenho na organização estudada, fica evidente que, apesar de ter sido impulsionada pelo processo de reestruturação organizacional, a principal motivação está ligada à necessidade de um sistema que dê suporte aos gestores que, alinhado às particularidades estratégicas inerentes a cada área, viabilize uma melhor avaliação da capacidade individual e da equipe, proporcionando informações alinhadas às estratégias da organização, representadas pela Missão, Visão, Valores e Premissas, e que possibilitem um desenvolvimento integrado à cultura organizacional para a tomada de decisões.

6.2 Alinhamento do processo de avaliação de desempenho às estratégias e valores organizacionais

Um dos princípios fundamentais definidos na seção 5.1. é de que a solução fosse orientada aos objetivos da área, alinhados e direcionados aos objetivos específicos e estratégicos de cada área. Embora os entrevistados não tenham se referido explicitamente à necessidade desse alinhamento, foram codificadas respostas que são dependentes de tal princípio, como 'melhorar processos' como benefícios de um processo de avaliação, 'alinhamento operacional' como expectativa de estrutura do sistema, e 'Melhoria da qualidade do trabalho' como objetivos do processo da Avaliação de Desempenho. Para atender a essas expectativas, a solução

permite a parametrização de grupos de avaliados e indicadores, como descrito na seção 5.4, intitulada "Parametrização do Sistema".

A definição dos grupos e indicadores resultou na parametrização de 19 núcleos de avaliação, que representam áreas e contratos distintos. A partir desses 19 núcleos, foram criados, ao todo, 86 grupos para representar a dinâmica operacional de cada núcleo. O processo de criação dos indicadores foi flexível, permitindo que cada líder avaliador criasse ou reutilizasse indicadores alinhados aos objetivos do seu grupo. No total, foram criados 228 indicadores.

Embora existam indicadores com nomes idênticos, cada um deles tem uma descrição única, que reflete o contexto específico do grupo. Um exemplo claro dessa personalização é o indicador "Pontualidade", que foi criado quatro vezes com diferentes descrições. Essas descrições variam de "Cumprimento de Prazos legais no cumprimento das atividades" a "Em termos de cumprimento de horários marcados. Nunca fazer ninguém esperar (cliente, parceiros ou outros colaboradores)". Esses indicadores foram utilizados por 21 grupos de forma diversificada. A importância da descrição dos indicadores é destacada por um dos entrevistados, que ressalta que "...a descrição do indicador é talvez mais importante do que o indicador para ele (colaborador) compreender o que você espera dele", evitando assim 'riscos de interpretação', apontado por outro entrevistado como "Dos índices que você está colocando para serem avaliados, se a pessoa não entendeu, não ficou muito bem compreendida, depois de uma conversa, quando você tem um consenso, a pessoa que tenha se autoavaliado lá em cima, lá diz: entendi, eu tinha compreendido de uma outra forma!".

Podemos inferir, com a passagem da primeira para a segunda rodada da Avaliação de Desempenho, que o refinamento e a melhor definição dos indicadores estão associados a dois fatores: o amadurecimento do processo e os programas de desenvolvimento da liderança, com o objetivo de auxiliar os líderes nesse processo. Contudo, mesmo considerando um futuro refinamento dos indicadores, é evidente a dificuldade em tomar decisões de nível organizacional, a partir de um volume tão grande de indicadores distintos.

A discussão sobre estratégia organizacional desenvolvida no capítulo anterior é embasada na análise das entrevistas e nas fundações teóricas e ilustra a complexa dinâmica da estratégia organizacional e os desafios na sua efetiva comunicação.

Nesse sentido, a definição da Missão, Visão, Valores e Premissas como estratégia norteadora, fortalece a cultura organizacional, direcionando os esforços em concordância com as expectativas organizacionais e, ao mesmo tempo, respeita a dinâmica operacional específica de cada área e a periodicidade do processo adotado.

A definição dos indicadores, discutida na seção 5.4.3, descreve a conexão de cada indicador com os valores organizacionais. Essa conexão não só ajuda a alinhar as metas operacionais com a estratégia da empresa, mas também permite uma análise de desempenho mais abrangente a partir de uma perspectiva organizacional.

Analisar o desempenho a partir de uma perspectiva organizacional pode ser desafiador, ao considerar 228 indicadores únicos aplicados a 86 grupos distintos, derivados de 19 áreas ou contratos. No entanto, ao vincular esses indicadores aos Valores Organizacionais, reduzimos esse número para 8, tornando a análise mais viável e direcionada. Isso facilita a tomada de decisões estratégicas e permite a elaboração de planos de ação efetivos para fortalecer a cultura da organização, reafirmando seu compromisso com os valores fundamentais.

Analisar o desempenho a partir de uma perspectiva gerencial, a estrutura segmentada por grupos possibilita a identificação de oportunidades de desenvolvimento e melhoria de maneira mais precisa. Essa análise se baseia em indicadores que são familiares e diretamente relevantes para a operação, permitindo ações gerenciais mais assertivas e direcionadas, fortalecendo a cultura organizacional a partir da relação entre os indicadores e os valores organizacionais.

6.3 Fatores críticos associados às partes envolvidas no processo participativo de avaliação de desempenho

Entre as motivações para a proposta de um processo de Avaliação de Desempenho, a preocupação com a frustração e falsas expectativas que a avaliação de desempenho causava ao colaborador (D002) norteou as principais decisões na construção do novo processo. No entanto, fatores críticos relacionados às outras partes envolvidas no processo de avaliação foram considerados.

6.3.1 Líderes avaliadores

A liderança desempenha um papel crucial na formação da cultura organizacional por meio do desenvolvimento de competências, tais como a construção

de relações de confiança e a estabelecimento de credibilidade pessoal. Esse papel é central para o alcance dos objetivos organizacionais, pois a influência da liderança motiva a cooperação voluntária, reforçando a cultura organizacional ao alinhar objetivos individuais e coletivos (Jyoti & Bhau, 2015; Klein *et al.*, 2013; ; Lo *et al.*, 2010; Mitonga-Monga *et al.*, 2012; Pierro *et al.*, 2014).

Os resultados das entrevistas corroboram a literatura. Os líderes destacaram seu papel na disseminação da cultura como sendo "o principal agente para dissipar e fazer com que os seus liderados absorvam e pratiquem". Entre as principais características e atribuições apontadas pelos líderes avaliados, como 'possuir os valores da empresa', 'motivar e desenvolver o comprometimento' e 'criar expectativas viáveis', é evidente o alinhamento entre o objetivo da solução proposta e a percepção dos líderes sobre suas responsabilidades no processo.

A 'interação entre o líder e o liderado' e o 'alinhamento estratégico' são identificados como benefícios do processo de Avaliação de Desempenho. Além disso, com base na análise e codificação das respostas, é sugerido que um bom relacionamento entre o líder e o liderado 'promove a confiança'. Tal sugestão está em consonância com os estudos de Jyoti e Bhau (2015), Klein *et al.* (2013), Mitonga-Monga *et al.* (2012) e Pierro *et al.* (2014), que enfatizam a importância da competência de liderança na construção e manutenção de relações de confiança para atingir os objetivos organizacionais. A partir dessas observações, pode-se inferir que o 'alinhamento estratégico', percebido pelos líderes como um benefício do processo de avaliação de desempenho, reforça a importância da 'relação de confiança', que é potencializada pela 'interação entre o líder e o liderado', proporcionada pelo processo de avaliação de desempenho. Na pesquisa de clima organizacional realizada após o processo de avaliação de desempenho, a seguinte afirmação foi colocada para os colaboradores: 'Sinto-me confortável no relacionamento e comunicação com meu orientador (líder/gestor)': 84,92% dizem concordar totalmente, 11,91% concordam parcialmente, 2,38% dizem não ter opinião e 0,79% dos respondentes dizem discordar parcialmente.

Ferris *et al.* (2008), Lotta (2002) e Shigunov e Gomes (2003) apontam a avaliação de desempenho como um dos mecanismos mais comuns pelo qual a organização busca conhecer e medir o desempenho do colaborador. Esse apontamento é corroborado pelos líderes entrevistados, que destacam a 'avaliação da

capacidade intelectual da equipe' e o 'desenvolvimento dos profissionais' que, conseqüentemente, possibilita o 'desenvolvimento da equipe', o 'desenvolvimento da organização' e a 'melhoria de processos' como benefícios do processo Avaliação de Desempenho.

Wiese e Buckley (1998) argumentam que o processo de avaliação de desempenho tem evoluído, em uma tendência crescente, em direção à avaliação contínua e ao *feedback* em tempo real. Essa abordagem está em conformidade com a perspectiva de alguns líderes entrevistados, os quais classificam o processo de avaliação de desempenho como uma 'formalização de uma rotina diária de desenvolvimento'.

O processo de engajamento dos líderes no desenvolvimento e na implementação do processo de avaliação de desempenho apresentou desafios significativos, dada a realidade de cada ambiente de trabalho. A equipe, embora altamente comprometida, era enxuta e a demanda por entrega era elevada e, além disso, o processo de avaliação de desempenho até então existente não gerava credibilidade entre os líderes, o que resultava em resistência, resumindo as entregas do processo ao compromisso existente com o sistema de qualidade.

O comprometimento efetivo dos líderes no novo processo de avaliação de desempenho foi alcançado por meio de uma combinação de estratégias. Em primeiro lugar, a ativa participação da diretoria executiva foi crucial para enfatizar a importância do novo processo para a empresa. Além disso, um plano de comunicação eficaz foi implementado, destacando a importância e os benefícios da Avaliação de Desempenho.

Treinamentos curtos e com agendas dinâmicas foram realizados para familiarizar os líderes com os conceitos, os objetivos e a ferramenta de avaliação. Uma equipe de apoio também esteve disponível para sanar dúvidas de forma individual e auxiliar na parametrização do sistema.

Finalmente, a inclusão dos colaboradores por meio da autoavaliação promoveu não apenas uma maior compreensão e aceitação do processo, mas também serviu como um estímulo para a avaliação por parte dos líderes. Indicadores do processo informavam a cada líder quantos colaboradores já haviam realizado a autoavaliação. Além disso, a autoavaliação foi bem recebida pelos avaliados, gerando altas expectativas para o processo de *feedback* e consenso. Dessa forma, a participação

ativa dos colaboradores acabou por impulsionar o comprometimento e a participação dos líderes no novo processo de avaliação de desempenho.

6.3.2 Colaboradores avaliados

Os colaboradores, como avaliados no processo de Avaliação de Desempenho Participativo, têm uma perspectiva única e extremamente relevante. Suas expectativas, percepções e experiências podem impactar profundamente esse trabalho.

Uma definição clara dos objetivos da Avaliação de Desempenho foi fundamental para estabelecer a relevância e a compreensão do processo entre os colaboradores. Donato *et al.* (2013) destacam que a definição dos objetivos como uma das cinco etapas do ciclo de processo. A análise das entrevistas revela que o entendimento dos líderes entrevistados sobre os objetivos associados às expectativas do colaborador no transcurso da avaliação de desempenho é ser uma ferramenta para permitir a 'avaliação da capacitação', o que permite 'melhorar a qualidade do produto final' e 'estruturar um plano de crescimento', promovendo o 'desenvolvimento do profissional e da equipe'. "Para os gestores, é exatamente saber se a função que está sendo exercida pelo indivíduo, se ele tem a capacitação correta para exercer aquela função. Isso para a empresa. Para indivíduo, é para ver se ele precisa ser mais capacitado ou não, ou se tem capacitação sobrando para exercer outras coisas". Ainda segundo as entrevistas, os líderes destacam que os objetivos da Avaliação de Desempenho contribuem para o 'desenvolvimento de metas' da área. "Você tem metas? Você tem objetivos que você tem que alcançar, então você tem que estar com essa equipe alinhado, sincronizado para atingir aquilo que você almeja". Na pesquisa de clima organizacional realizada após a segunda rodada do processo de avaliação de desempenho, foi feita a seguinte afirmação aos colaboradores: "Compreendo a proposta de Avaliação de Desempenho como meio para meu desenvolvimento". Os resultados foram os seguintes: 87% dos participantes concordam totalmente, 10% concordam parcialmente e 3% não opinaram.

O treinamento dos líderes e um plano de comunicação foram essenciais nesse processo, permitindo aos colaboradores entenderem os objetivos associados à Avaliação de Desempenho. Tais esforços promoveram uma maior consciência e

aceitação do processo de avaliação, alinhando suas expectativas e potencializando seu envolvimento e comprometimento com o processo.

Tornar o processo justo e transparente potencializa a aceitação e o engajamento para a utilização da ferramenta, objetivo em concordância com Cohen-Charash e Spector (2001), Cook e Crossman (2004) e Khajeh (2018), que destacam a percepção de justiça como um componente indispensável para a eficácia do processo de avaliação de desempenho, reconhecendo as pessoas como uma fonte de vantagem competitiva. As entrevistas corroboram a literatura ao destacarem a 'transparência' como sendo fundamental, assim como um 'processo consistente' e de 'frequência constante'.

O *feedback* é um elemento central do processo de Avaliação de Desempenho e é carregado de emoções. A forma como o *feedback* é fornecido e recebido pode ter um impacto significativo na motivação, na autoestima e na satisfação no trabalho dos colaboradores, conforme citado por Adler *et al.* (2016). A análise das entrevistas destaca que os líderes avaliados identificam o processo de *feedback* como sendo um 'fator de confiança' e, fundamentalmente, 'franco' e 'motivador'. "Colocar no *feedback* uma sugestão de correção que seja compreensível e seja, vamos dizer assim, motivadora para a pessoa, que ela entenda aquilo como: 'Eu fui mal avaliado aqui, mas foi dito.' Não é pessoal, né?".

Os resultados da pesquisa de clima organizacional evidenciam o reconhecimento da prática de *feedback*, no entanto, não há unanimidade, indicando a busca por treinamentos e pela melhoria contínua. A respeito da afirmação "Meu gestor utiliza *feedback* de manutenção, ajustes e extinção de comportamentos com o objetivo de melhorar meu desempenho", 72,0% dos participantes concordam totalmente, 16,8% concordam parcialmente, 7,2% não têm opinião, 3,2% discordam parcialmente e 0,8% discordam totalmente.

A participação dos colaboradores a partir da autoavaliação foi uma estratégia adotada para aumentar a percepção de justiça do processo. Ao permitir que os colaboradores sejam parte ativa na avaliação de seu próprio desempenho, eles ganham voz e autonomia, o que contribui para uma percepção positiva do processo, o que é corroborado por Pichler (2012), que destaca a participação do indivíduo no processo como um ponto positivo na ampliação na percepção de justiça.

A etapa de consenso não apenas consolida o processo, mas também funciona como um espaço de negociação e diálogo. Aqui, as diferenças de percepção podem ser confrontadas e harmonizadas, ampliando a compreensão de todos sobre a realidade do trabalho tanto do colaborador avaliado quanto do avaliador. As palavras dos líderes entrevistados evidenciam essa complexidade emocional: "Já dei *feedbacks* negativos, que levaram pessoas às lágrimas, assim como *feedbacks* positivos, que também provocaram lágrimas de emoção. É gratificante ouvir alguém dizer: 'Nossa, é tão bom saber que você pensa assim sobre meu trabalho.' Mas também é um desafio, porque nem todos reagem bem à crítica. Alguns começam a chorar, outros ficam desesperados ou reagem com defensiva: 'Não, você está errado!'" . A relação de confiança estabelecida nesse processo exige do líder avaliador a capacidade de ler cenários e comportamentos: "Isso precisa ser feito cara a cara. Você tem que ser capaz de sentir as fragilidades, as emoções, e perceber como as pessoas estão se comportando".

A análise do alinhamento entre as escalas selecionadas pelos avaliados, avaliadores e a do consenso nos permite explorar o grau de concordância na percepção do desempenho entre os envolvidos. Isso não apenas ilustra o nível de compreensão comum alcançado, mas também destaca a importância de um processo de avaliação colaborativo. Diferenças nas escalas podem apontar para diversas percepções sobre o desempenho, fornecendo oportunidades para discussões valiosas que podem aprimorar o entendimento mútuo e o processo de avaliação, como descrito por um líder entrevistado: "Um momento de conversa, de *feedback*. De, tipo, poder entender como tá o trabalho, tanto da minha parte quanto da parte deles, poderem desabafar, enfim, falarem coisas que estão incomodando, coisas que não estão incomodando, coisas que podem melhorar."

6.3.3 Organização

A definição da estratégia é fundamental para orientar o processo de avaliação de desempenho. Nesse contexto, a missão, a visão, os valores e as premissas da organização foram adotados como referência. Esses elementos fundamentais não apenas proporcionam direção e propósito, mas também criam um senso de unidade e identidade para a organização, fortalecendo a cultura.

Diferentes estratégias e diferentes contextos podem definir as diretrizes; no entanto, essa estratégia não deve apenas ser declarada, mas realmente vivenciada, percebida e incorporada no dia a dia da organização de forma contínua, fornecendo um modelo para o comportamento e a atuação esperada. Na pesquisa de clima organizacional, foi afirmado que "Os princípios Missão, Visão e Valores da organização são compartilhados e vivenciados por mim no dia a dia de trabalho". Dos participantes, 87,2% concordam totalmente, 10,4% concordam parcialmente, 1,6% não possuem opinião e 0,8% discordam totalmente.

A comunicação é fundamental em todos os estágios do processo de avaliação de desempenho. Antes do período, é importante que os colaboradores entendam os objetivos, que os líderes parametrizem o sistema e que toda a organização seja motivada a participar. Durante o processo, a comunicação tem como objetivo motivar a autoavaliação e engajar o consenso e o *feedback*. Após o processo, os resultados devem ser comunicados de forma clara e transparente. As entrevistas com os líderes avaliados destacam a importância da comunicação dos resultados, como respondido por um líder: "é fundamental que o processo de avaliação de desempenho tenha retornos, né? O retorno, seja ele qual for, seja ele, vamos dizer, que agrade ou não aquele que está sendo avaliado. Ele é importante porque as pessoas que são avaliadas e que participam do processo precisam saber que aquilo que está sendo feito está sendo considerado".

Os resultados da avaliação de desempenho representam apenas uma etapa no desenvolvimento individual e organizacional. Embora a parametrização do sistema, que permite criar indicadores específicos para diferentes áreas e grupos, facilite o desenvolvimento individual e, por consequência, das respectivas áreas, essa segmentação pode tornar complexa a elaboração de um plano de ação organizacional. No entanto, a associação dos indicadores à estratégia organizacional permite elaborar ações abrangentes que fortaleçam a cultura e os valores organizacionais, além de fornecer apoio às estratégias de desenvolvimento dos gestores e colaboradores.

6.4 Construção coletiva de um processo de avaliação de desempenho

A implementação do processo de avaliação de desempenho, objeto deste estudo de caso, exigiu da organização a necessidade de entender profundamente a

motivação por trás dessa nova abordagem, ter uma identificação vivenciada com a estratégia associada ao avaliar e reconhecer os fatores críticos para o sucesso do processo. Essa construção foi orientada por diretrizes e princípios fundamentais corroborados:

a) ser participativo:

A solução implementada se caracteriza por sua natureza participativa nos aspectos abordados a seguir. A seção 5.4 destaca como a parametrização do sistema permite a participação da equipe na definição da estrutura de avaliação. Além disso, o envolvimento do colaborador é enfatizado por meio do processo de autoavaliação e da reunião de consenso, descritos nas seções 5.5.2 e 5.5.3, respectivamente. Segundo Pichler (2012), a participação do indivíduo no processo amplia a percepção de justiça. Essa visão é confirmada pelos líderes entrevistados, que salientam que o processo de autoavaliação 'possibilita uma visão bilateral' e 'promove o diálogo'; conseqüentemente, a relação entre líder e liderado 'promove a confiança'.

b) ser orientado a objetivos da área:

como mencionado na seção 5.4, o sistema implementado dá ao gestor a autonomia para parametrizar de acordo com a estratégia operacional, definindo grupos, líderes avaliadores e indicadores de maneira personalizada, suprimindo a falta de alinhamento com as particularidades do modelo de atuação dos contratos, conforme citado em D002. Shigunov e Gomes (2003) destacam a possibilidade de variações da Avaliação de Desempenho dentro de uma organização, justificada pelos diferentes níveis profissionais ou áreas de atividade. Essa perspectiva vai ao encontro do benefício apontado nas entrevistas para o 'alinhamento operacional', promovendo a 'melhoria dos processos';

c) contribuir com gestão de pessoas:

a solução desenvolvida tem, como uma das premissas, potencializar a gestão dos profissionais. Tal foco vai ao encontro das visões de Ahmed *et al.* (2013), Fávero *et al.* (2020), Fauth *et al.* (2008), Gracioli *et al.* (2012) e Jyoti e Bhau (2015) para os quais identificar, consolidar e renovar competências são desafios principais para as organizações em busca de

vantagem competitiva por meio de uma gestão eficiente dos seus recursos humanos. A análise das entrevistas dos líderes corrobora essa visão. Eles destacam entre os objetivos da Avaliação de desempenho, a possibilidade de 'remanejar funções' e o 'remanejamento entre áreas', a partir da 'avaliação da capacitação' como recurso para proporcionar um 'plano de crescimento';

d) apoiar a gestão estratégica:

um dos principais desafios de uma solução participativa é o alinhamento com a estratégia organizacional, aspecto discutido por Ahmed *et al.* (2013), Ceribeli *et al.* (2019) e Pulakos *et al.* (2015). No desenvolvimento e na implantação da solução abordada proposta, o alinhamento foi assegurado mediante o desdobramento da Missão, Visão e Valores e Premissas nas áreas e contratos, conforme discutido nas subseções 5.2.2.3 e 5.2.2.4. Nessa última, foi descrita a devolutiva sobre as expectativas da Diretoria Executiva a respeito das propostas das áreas e contratos. Esse alinhamento estratégico é consolidado na parametrização do sistema, aspecto abordado na subseção 5.4.3 (Definição de indicadores). Nesse ponto, é destacada a importância de os indicadores refletirem as competências necessárias para a execução da estratégia da área e, por extensão, da organização como um todo. Além disso, cada indicador é vinculado aos valores percebidos da organização, reforçando ainda mais a ligação com a estratégia global da organização. O apoio à gestão estratégica foi citado nas entrevistas, corroborando os princípios fundamentais e a literatura examinada. Os líderes citam o 'alinhamento com os objetivos organizacionais' como um requisito de sucesso da Avaliação de Desempenho.

Como consolidação do estudo de caso apresentado, foi desenvolvido um fluxo do processo de Avaliação de Desempenho como um artefato que sintetiza a solução proposta a partir das descobertas obtidas durante a pesquisa.



Figura 5. Fluxo processo de avaliação de desempenho

6.4.1 Contexto geral

O fluxo do processo de avaliação de desempenho, ilustrado na figura 5, é composto por camadas que delimitam as responsabilidades e representam as atividades que ocorrem simultaneamente.

A camada de Estratégia Organizacional representa as equipes encarregadas de definir o planejamento da avaliação de desempenho. Tal camada também é composta por áreas ligadas a recursos humanos, que têm a responsabilidade de monitorar os prazos, fornecer suporte operacional e analisar os resultados. Finalmente, a Estratégia Organizacional também é responsável pela elaboração de um plano de ação, que é traçado com base nos resultados da avaliação de desempenho. A camada Avaliação de Desempenho representa a estrutura participante e operacional do processo.

É importante ressaltar que, considerando a diversidade estratégica e estrutural das organizações, o principal objetivo desse fluxo é destacar os aspectos fundamentais a serem aprofundados e desenvolvidos pelas organizações que adotarem o modelo.

6.4.2 Fluxo do processo de avaliação de desempenho

a) estratégia e objetivos:

a clareza na definição dos objetivos do processo de Avaliação de Desempenho é fundamental. Ela estabelece a relevância e promove a compreensão do processo entre os colaboradores. Além disso, é vital que esses objetivos estejam em conformidade com a estratégia organizacional, garantindo que os objetivos estratégicos de cada área estejam em sintonia com os da organização como um todo. No estudo de caso abordado, a estratégia foi fundamentada na Missão, Visão, Valores e Premissas da empresa, conforme discutido na seção 5.2. Os objetivos foram delineados com base nas diretrizes e princípios fundamentais apresentados na seção 5.1. Essas definições formam a base para duas ações simultâneas: a Comunicação e a Parametrização;

b) comunicação:

em cada etapa do estudo de caso apresentado, a comunicação desempenhou um papel crítico e se revelou um componente fundamental. Esse entendimento é reforçado pela literatura existente e pelas respostas dos líderes entrevistados. No fluxo desenvolvido, a comunicação permeia todo o processo, tendo como objetivo promover a transparência por meio de diversas estratégias e práticas, tais como abordagens estruturadas, campanhas e promoções. Esse elemento não depende da existência de um departamento de comunicação formal dentro da organização, mas se apresenta como um conceito abrangente e como a adoção de métodos de comunicação eficazes que estejam em consonância com a estratégia organizacional;

c) parametrização:

direcionada pela estratégia e pelos objetivos da organização, a parametrização envolve a definição de grupos, líderes avaliadores e indicadores. Seu desafio reside na criação de uma estrutura que, ao mesmo tempo, reflita a operação e permita que os avaliados se vejam representados nela. Além disso, é fundamental que os indicadores e suas descrições estejam em sintonia com as atribuições dos avaliados. No estudo de caso

que fundamenta este trabalho, a parametrização do sistema é detalhada na seção 5.4. A parametrização do sistema prepara os líderes avaliados para receberem treinamento e capacitação;

d) treinamento e capacitação:

os treinamentos desempenham um papel importante no alinhamento das estratégias e objetivos do processo de avaliação de desempenho. Eles capacitam os usuários na utilização da ferramenta e, ao mesmo tempo, preparam os líderes para dar *feedback* de maneira eficiente ou atender quaisquer outros objetivos relevantes para o processo, conforme as necessidades específicas da organização. Neste estudo de caso, o foco em treinamentos e capacitação é explorado na seção 5.3. A comunicação é fundamental neste tópico, sendo responsável pela capacitação dos colaboradores para a autoavaliação;

e) autoavaliação:

a autoavaliação é uma etapa de importância crucial no processo de Avaliação de Desempenho, pois promove uma percepção de justiça, mitiga possíveis erros de avaliação e enriquece a discussão do *feedback* a partir de uma compreensão bilateral. Além disso, ela oferece um momento de introspecção para os colaboradores, permitindo que reflitam sobre sua própria *performance*. Essa prática fomenta a autopercepção e a autoconsciência, permitindo aos indivíduos identificar seus pontos fortes e aqueles pontos que requerem melhoria, aumentando assim o seu engajamento e a sua satisfação com o processo, conforme a temática discutida na subseção 5.5.2. A autoavaliação ocorre simultaneamente à avaliação, realizada pelos líderes;

f) avaliação:

ao realizar a avaliação dos colaboradores, os líderes podem não apenas observar o cumprimento dos objetivos individuais, mas também considerar como cada colaborador contribui para os objetivos coletivos. Isso fortalece a cultura organizacional e promove um ambiente de cooperação. Essa etapa deve ser influenciada pelo treinamento e a capacitação, para que o consenso seja consistente, com *feedback* bem fundamentado, o que contribui para um bom plano de desenvolvimento individual, assim como para a estratégia de

desenvolvimento do grupo e da área. A avaliação é apresentada na subseção 5.5.1. Uma vez concluídas as etapas de Autoavaliação e Avaliação, é possível realizar a reunião de Consenso;

g) consenso:

a avaliação de desempenho não se limita a uma atividade burocrática, apresentando-se como uma experiência repleta de emoções e profundamente enraizada no contexto social. No decorrer da avaliação, os colaboradores se veem diante de um julgamento direto sobre o seu trabalho por seus superiores. É nesse cenário que o momento do consenso se torna fundamental, pois nele se inicia o processo de desenvolvimento. Esse é um marco na jornada de aprendizado e crescimento do colaborador, assim como o fortalecimento da relação entre líder e liderado, aspecto fundamental segundo a literatura e evidenciado nas entrevistas com os líderes avaliadores. Essa é etapa em que se estabelece um acordo mútuo sobre os resultados da avaliação e se define o caminho para a melhoria contínua. O consenso é apresentado na subseção 5.5.3;

h) plano de Desenvolvimento Individual (PDI):

o PDI é um mecanismo de planejamento estratégico focado no desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo. Baseado nas percepções discutidas no consenso, o PDI identifica as habilidades, competências, pontos fortes e áreas de melhoria do colaborador, com a finalidade de orientar o indivíduo a atingir objetivos específicos de desenvolvimento;

i) monitoramento:

é um elemento crítico para a administração eficaz do processo de avaliação de desempenho, pois deve permitir o controle de progresso, oferecer suporte operacional e viabilizar a análise apropriada dos resultados. O monitoramento refere-se ao acompanhamento contínuo das etapas da avaliação, assegurando que todos os componentes do processo sejam corretamente implementados e que os resultados sejam consistentes com os objetivos organizacionais. No estudo de caso apresentado, o monitoramento foi realizado por meio de painéis gerenciais e controles operacionais e seus resultados foram base para a elaboração deste capítulo;

j) plano de ação:

resultante da análise dos dados compilados na Avaliação de Desempenho e do processo de monitoramento, o plano de ação deve estabelecer iniciativas que não apenas reforcem a cultura que sustenta a Avaliação de Desempenho, mas também apoiem diretamente o desenvolvimento dos colaboradores. Essas ações precisam estar em harmonia com os objetivos estratégicos do processo, evidenciando o compromisso da organização e colaborando para a consolidação do processo de avaliação de desempenho. A divulgação dos resultados deve seguir um plano de comunicação para garantir que a informação e o conhecimento alcancem os objetivos previstos pelo processo.

O uso da tecnologia na implementação foi fundamental para a dinâmica do processo e para potencializar a análise e o acesso à informação. No entanto, é preciso destacar a metodologia representada pelo fluxo como um fator primordial, que pode ser aplicada a diversos recursos tecnológicos já disponíveis ou para desenvolvimento próprio.

7 Considerações Finais

A descrição da organização estudada destaca que um dos principais diferenciais da empresa reside na base de conhecimento dos profissionais, objetivando a excelência na prestação de serviços e atendimento aos objetivos contratuais. A complexidade estrutural, representada por equipes multidisciplinares para atendimento a serviços de diferentes áreas de atuação, torna mais complexa a gestão do capital intelectual organizacional.

As ações focadas na gestão do conhecimento e no fortalecimento da cultura organizacional, pilares de uma reestruturação organizacional, levantou questionamentos sobre os objetivos e a efetividade do processo de Avaliação de Desempenho implantado à época, resultando em frustrações por parte dos colaboradores e falta de credibilidade por parte dos líderes.

As entrevistas e a pesquisa de clima organizacional permitem inferir que a construção coletiva do processo de avaliação de desempenho descrita neste estudo contribuiu para a percepção de justiça organizacional e para o bem-estar dos funcionários. Essa metodologia contribuiu ainda para a criação de um ambiente de

trabalho mais colaborativo e inclusivo, no qual o crescimento e o desenvolvimento são vistos como esforços conjuntos entre o avaliado e o avaliador.

Para os líderes avaliadores, a metodologia implantada influenciou em uma melhoria da interação com o colaborador, promovendo a confiança entre líder e liderado. A parametrização de grupos e indicadores potencializou o alinhamento estratégico operacional e a elaboração de planos de desenvolvimento da equipe.

Para a organização, os resultados nos permitem identificar melhorias significativas resultantes do processo, como o fortalecimento da cultura organizacional, alinhamento entre as diretrizes estratégicas organizacionais e as estratégias operacionais, enfim, uma perspectiva mais favorável à gestão do capital intelectual. Os resultados desse processo, suportados pela escala desenvolvida e aplicada, viabilizaram a identificação de talentos e multiplicadores, que desempenham um papel crucial na gestão do conhecimento.

Como contribuição à literatura, este estudo oferece novas perspectivas na parametrização de grupos e indicadores para refletir a dinâmica estrutural de uma organização. Além disso, apresenta uma abordagem inovadora para associar indicadores à estratégia organizacional, potencializando ações abrangentes para fortalecer a cultura organizacional. Essas contribuições podem servir de base para investigações futuras, abrindo um novo campo de possibilidades para pesquisa.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A primeira limitação se refere a sua aplicabilidade em contextos diferentes do que examinamos. A metodologia foi testada em uma organização específica, portanto, resultados podem variar dependendo do segmento, área de atuação e tamanho da empresa. Uma segunda limitação se refere aos participantes. Os líderes da sede foram entrevistados, enquanto os líderes de grupos não participaram do processo de entrevistas, o que pode ter afetado a visão geral do processo. Por fim, a percepção dos colaboradores foi coletada indiretamente por meio das respostas das entrevistas com os líderes e o resultado da pesquisa de clima organizacional, o que pode não representar integralmente o ponto de vista dos colaboradores. Tais limitações apontam caminhos para futuras pesquisas e refinamentos na metodologia proposta.

Em conclusão, mesmo ao manter uma comunicação clara, destacando que os objetivos da Avaliação de Desempenho não estão diretamente vinculados a bonificações ou promoções, as entrevistas evidenciaram a expectativa tangível dos

colaboradores nesse sentido, corroborando a literatura existente. No entanto, este estudo ressalta a importância de redefinir tais expectativas, posicionando a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta de desenvolvimento, um catalisador para a jornada de crescimento profissional. Isso traz um significado mais profundo para o desenvolvimento, focando não apenas nos resultados, mas na experiência de aprendizado e crescimento do profissional não apenas do liderado, mas também do líder, como um formador de profissionais, de pessoas.

Referências

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9 (2), 219–252. doi:10.1017/iop.2015.106.
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718-734. doi:10.1108/IJPPM-01-20130013.
- Akinbowale, M. A., Lourens, M. E., Jinabhai, D. C. (2014). Employee performance measurement and performance appraisal policy in an organisation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 342-347. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.995.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 141-168. doi:10.1146/annurev.psych.49.1.141.
- Bardin, L. (2015). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Boachie-Mensah, F. O., & Seidu, P. A. (2012). Employees' perception of performance appraisal system: A case study. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 73-88. doi: 10.5539/ijbm.v7n2p73.
- Bol, J. C., & Smith, S. D. (2011). Spillover effects in subjective performance evaluation: Bias and the asymmetric influence of controllability. *The Accounting Review*, 86(4), 1213–1230. doi: 10.2308/accr-10038
- Brutus, S. (2010). Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal. *Human Resource Management Review*, 20, 144-157. doi:10.1016/j.hrmr.2009.06.003.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2631845>.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M., & Chia, H. (1998). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation: an analysis and alternative. *Human Resource*

Management, 131-146. Recuperado de [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199822\)37:2<131::AID-HRM4>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199822)37:2<131::AID-HRM4>3.0.CO;2-X).

- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: Análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto Enfermagem*, 15(4), 679-684. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000400017>.
- Ceribeli, H. B., Pereira, M. R., & Rocha, G. B. D. S. (2019). Avaliação de desempenho nas organizações: Um estudo multicase. *Pretexto*, 20(2), 11-31. doi: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.3339>.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. doi:10.1006/obhd.2001.2958.
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526-541. doi: <https://doi.org/10.1108/02683940410543605>.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 421–433. doi: <https://doi.org/10.1037/apl0000085>.
- Donato, J., Kubo, E., Pereira, R., & Oliva, E. (2013). Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: Um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12(4), 50-62. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388539139006>.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, 24(1), 213-225. doi: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>.
- Fauth, R., Bevan, S., & Mills, P. (2008). Employee performance in the knowledge economy: Capturing the keys to success. *Psychology Research and Behavior Management*, 2009(2), 1-12. doi:10.2147/prbm.s4216.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18(3), 146-163. doi:10.1016/j.hrmr.2008.07.006.
- Fletcher, C., & Bailey, C. (2003). Assessing self-awareness: Some issues and methods. *Journal of Managerial Psychology*, 18(5), 395-404. doi:10.1108/02683940310484008.
- Fávero, J. D., Pereira, P. E. J., Gomes, G., & Carvalho, L. C. (2020). Gestão do capital intelectual e da capacidade absorptiva como fundamentos do desempenho inovador. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, 13(2) 85-103. doi: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2>.

- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29. Recuperado de <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/20595>.
- Golden-Biddle, K. (2019). Discovery as an abductive mechanism for reorienting habits within organizational change. *Academy of Management Journal*, 63(6), 1951–1975. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1411>.
- Golmoradi, R., & Ardabili, F. S. (2016). The effects of social capital and leadership styles on organizational learning. *Procedia - Ciências Sociais e Comportamentais*, 230(12), 372-378. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.047>.
- Gracioli, C., Godoy, L. P., Lorenzetti, D. B., & Godoy, T. P. (2012). Capital intelectual: Uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 96-120. doi: 10.5773/rai.v9i4.778.
- Higgs, M., Plewnia, U., & Ploch, J. (2005). Influence of team composition and task complexity on team performance. *Team Performance Management*, 11(7/8), 227-250. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13527590510635134>.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J., & Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*. 22(2), 522-539. doi:10.1287/orsc.1100.0554.
- Johnson, M. R., & Bullard, A. J. (2020). Creation of a structured performance-based assessment tool in a clinical research center setting. *Journal of Research Administration*, 51(1), 73-89. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=143565027&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- Jug, R., Sara, X., & Bean, S. (2018). Giving and receiving effective feedback: a review article and how-to guide. *Arch Pathol Lab Med*, 143(2), 244-250. doi: 10.5858/arpa.2018-0058-RA.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader–member exchange and relational identification. *SAGE Open*, 5(4). doi:10.1177/2158244015612518.
- Khajeh, E. H. A. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 2-10. doi:10.5171/2018.687849.
- Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: an empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254. doi: <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.34>.

- Kripka, R. M. L., Scheller, M., & Bonotto, D. D. L. (2015). Pesquisa documental: Considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. *Investigação Qualitativa em Educação*, 2. Recuperado de <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252/248>.
- Lo, May-Chiun et al. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader –member exchange. *Asia Pacific Business Review*. 16(01/02). (2010), pp. 79-103. DOI: 10.1080/13602380903355676.
- Lotta, G. S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE-eletrônica*, 1(2), 1-12. doi: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000200012>.
- Maas, V. S., & Torres-Gonzalez, R. (2011). Subjective performance evaluation and gender discrimination. *Journal of Business Ethics*, 101, 667-681. doi: 10.1007/s10551-011-0763-7.
- Martins, H. H. T. S. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, 30(2), 289-300. doi: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200007>.
- Mitonga-Monga, J., Coetzee, M., & Cilliers, F. V. N. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5389-5398. doi: 10.5897/AJBM11.2443.
- Moers, F. (2005). Discretion and bias in performance evaluation: The impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society*, 30(1), 67-80. doi:10.1016/j.aos.2003.11.001.
- Muller, R., & Turner, R. (2009). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.09.003.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. doi: 10.1111/1748-8583.12259.
- Nielsen, A. P. (2013). Learning from performance feedback: Performance information, aspiration levels, and managerial priorities. *Public Administration*, 92(1), 142-160. doi: 10.1111/padm.12050.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), (709-732. doi:10.1002/hrm.21499.
- Pierro, A.; Raven, B. H., Amato, C., & Bélanger, J. J. (2014). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122-1134. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/00207594.2012.733398>.

- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51-76. doi: 10.1017/iop.2014.2.
- Rahe, M. (2009). Subjectivity and cognition in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 102-117. doi:10.1108/13673270910962905.
- Rajan, M. V., & Reichelstein, S. (2009). Objective versus subjective indicators of managerial performance. *The Accounting Review*, 84(1), 209-237. doi: <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.1.209>.
- Raptopoulos, M. M. S. C., Silva, & J. F. D. (2020). Avaliação comparativa de métodos de mensuração e avaliação de desempenho para organizações do terceiro setor. *Administração Pública e Gestão Social*, 12(4). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351564289006>.
- Robbins, T. L., & DeNisi, A. S. (1998). Mood vs. Interpersonal affect: Identifying process and rating distortions in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 12, 313-315. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1025075430010>.
- Shigunov, A. S., Neto, & Gomes, R. M. (2003). Reflexões sobre a avaliação de desempenho: Uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 1(1), 1-24. doi: <https://doi.org/10.5329/RECADM.20020101002>.
- Ventura, V. L. D. S., & Leite, N. R. P. (2014). Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *Pretexto*, 15(3), 11-28. doi: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v15i3.1447>.
- Wiese, D. S., Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3), 233-249. doi: 10.1108/13552529810231003.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Anexo A — Roteiro de Entrevistas

- 1 Na sua opinião, quais são os objetivos de uma avaliação de desempenho?
- 1.1 Quais os benefícios da avaliação de desempenho para os gestores e para a estratégia organizacional em sua opinião?
- 2 Como é feito o alinhamento das expectativas sobre a avaliação de desempenho com sua equipe?
- 3 Na sua opinião, como o processo de avaliação de desempenho pode contribuir no desenvolvimento do colaborador?
- 3.1 Como o processo de avaliação de desempenho pode contribuir no desenvolvimento da organização?
- 4 Como a autoavaliação influencia na relação entre você e o colaborador no processo de avaliação de desempenho?
- 5 Na sua opinião, quais são as Características fundamentais para que os colaboradores confiem no processo de Avaliação de desempenho?
- 6 Você já se sentiu influenciado por um viés inconsciente ao avaliar o desempenho de um colaborador? Como lidou com essa situação?
- 7 Como você se prepara para dar um feedback?
- 7.1 Na sua opinião, qual as expectativas dos seus colaboradores quanto a este processo?
- 7.2 Quais as consequências deste processo no desenvolvimento de um profissional?
- 8 Na sua opinião, qual o papel da liderança no fortalecimento da cultura organizacional?
- 8.1 Como a estratégia organizacional é transmitida por você para sua equipe?
- 9 Como os desafios organizacionais influenciam sua postura ou estilo de liderança na condução de sua equipe?
- 9.1 Como percebe que sua equipe reage a partir dessas mudanças de conduta e estilo de liderança? Pode dar um exemplo?
- 10 Como as interdependências entre as áreas são impactadas pelo processo de Avaliação de desempenho?
- 11 Há algo que não tenha sido perguntado sobre avaliação de desempenho ou liderança você gostaria de compartilhar comigo?

Anexo B — Documentos da Organização

Anexos são elementos que dão suporte ao texto, mas que não foram elaborados pelo autor.

D001 - Acesso à intranet da empresa. Página "Nossa História", acessado em 15/03/2023.

D002 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 30/01/2019, 14:00 às 18:00

D003 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 04/02/2019

D004 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 13/03/2019

D005 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 10/07/2019

D006 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 17/07/2019 14:00 às 18:00

D007 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 24/07/2019 14:30 às 16:00

D008 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 21/08/2019 14:00 às 17:00

D009 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 11/09/2019 14:00 às 17:00

D010 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 08/01/2020 14:00 às 17:00

D011 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 16/01/2020 14:30 às 16:00

D012 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 29/01/2020 15:00 às 17:00

D013 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 29/01/2020 15:00 às 17:00

D014 - Agenda Memória de Reunião Presencial: 02/03/2020 15:00 às 17:00

D015 - Agenda Memória de Reunião on-line: 02/06/2020 14:00 às 15:00

D016 - Agenda Memória Reuniões mensais: julho/2020

D017 - Agenda Memória de Reunião on-line: 24/08/2020 10:30 às 11:30

D018 - Agenda Memória de Reunião on-line: 15/09/2020 10:30 às 11:30

D019 - Agenda Memória de Reunião on-line: 02/11/2020 20:20

D020 - Agenda Memória de Reunião on-line: 03/12/2020

D021 - Agenda Memória de Reunião on-line: 14/09/2021 14:00 às 16:00

D022 - Agenda Memória de Reunião on-line: 01/02/2021 11:00 às 13:00

D023 - Procedimento Operacional

D024 - Agenda Memória Reuniões mensais: agosto/2021

D025 - Agenda Memória de Reunião on-line: 25/10/2022 14:00 às 16:00

Pesquisa de Clima organiz