



ANISE CARLA FRIZZO

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A
GESTÃO DE DESEMPENHO:
UM ESTUDO SOBRE MERITOCRACIA NA PETROBRAS**

Salvador

2014



ANISE CARLA FRIZZO

**DESAFIOS E ESTRATÉGIA PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO:
UM ESTUDO SOBRE MERITOCRACIA NA PETROBRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel

**Salvador
2014**

Escola de Administração - UFBA

F921 Frizzo, Anise Carla.

Desafios e estratégias para a gestão de desempenho: um estudo sobre meritocracia na Petrobras / Anise Carla Frizzo. – 2014. 110f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Petrobras. Gestão de Desempenho – Cultura Organizacional. 2. Desempenho. Administração. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Pessoal - Padrões de desempenho. 5. Administração de recompensas e incentivos. 6. Administração de pessoal. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.408

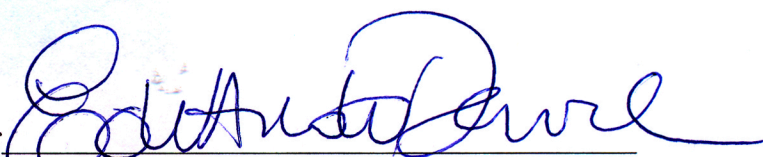
ANISE CARLA FRIZZO

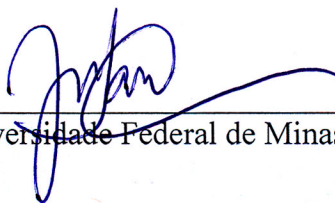
**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO
SOBRE MERITOCRACIA NA PETROBRAS**

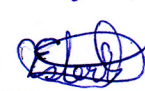
Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

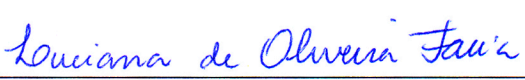
Aprovada em 16 de dezembro de 2013.

Banca Examinadora

Eduardo Paes Barreto Davel - Orientador 
Ph.D. em Management pela École des Hautes études commerciales, Montréal
Universidade Federal da Bahia

Jair Nascimento Santos 
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG
Universidade Salvador

Diva Ester Okazaki Rowe 
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA
Universidade Federal da Bahia

Luciana de Oliveira Faria 
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, UFBA
Petrobras

*Ao meu pai, à minha mãe e aos meus irmãos,
Pelo permanente apoio incondicional aos meus ministérios acadêmicos.*

*Ao Élio, meu marido,
Pelo tempo roubado de sua companhia.
Pelos grandes ensinamentos nestes cinco anos de estudo permanentes
e a quem peço desculpas pelos momentos de privações.*

*Aos meus mentores físicos, mentais e intelectuais
Rafael Chagas e Caito Mônaco.
Pelos ensinamentos, pela paciência
pelos estímulos para me manter firme e forte,
nos momentos de recaída e cansaço.*

*Às minhas grandes mentoras Heloisa Lima e Elvira Batista,
Pelo apoio emocional e espiritual nos momentos de fraqueza e de otimismo,
de alegrias e de frustrações.*

*Aos amigos e colegas
que compreenderam a importância deste trabalho, criticando, sugerindo,
aceitando, ouvindo e me estimulando a fechar mais este ciclo e,
em especial, à amiga Arlete Freitas (in memoriam) cujo apoio foi fundamental
nos momentos mais difíceis neste período,
além da minha 'filha' Natalia, por tudo o que de bom você me transmitiu nesses
últimos cinco anos de estudo, de privações, de choro e de alegrias.*

*Dedico este trabalho a todos que fizeram parte
da minha vida nesse período.
Sou grata por terem aceitado a minha crença de tentar mudar o mundo!*

AGRADECIMENTOS

*Ao Prof. Eduardo Davel
Pelo apoio, pela motivação, pelos ensinamentos e pela paciência.*

*À Coordenação do Curso
À Cristina, ao Arthur e à Dafine
Pelo apoio e orientação.*

*À Universidade Petrobras
Pela oportunidade de chegar até aqui.*

*À Petrobras
Pela oportunidade de desenvolvimento*

*Ao Mário A. Neves
Grande incentivador, motivador e orientador.
Obrigada pela paciência e por me ouvir, quando mais precisei.*

*À Denize Sidrim
Pela indicação, companheirismo, paciência e ensinamentos.*

*Aos colegas da turma do mestrado,
Obrigada pela convivência, aprendizado e amizade nos últimos cinco anos.*

FRIZZO, Anise Carla. **Desafios e estratégias para a gestão de desempenho**: um estudo sobre meritocracia na Petrobras. 110 f. il. 2014. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa do tipo qualitativa exploratória é identificar desafios e propor estratégias de gestão para o desempenho com base na meritocracia, cuja problemática se estabelece em torno de quais as dificuldades e os desafios suportados pelos gerentes de uma unidade da Petrobras, localizada no Estado de São Paulo, pertencente à área de Exploração & Produção, para a gestão de desempenho de empregados, bem como quais ações estratégicas podem ser implementadas para a melhoria das práticas de meritocracia como sistema de recompensas, que são processos inerentes à gestão de desempenho de pessoas. Poucas pesquisas examinam o impacto da meritocracia dentro das práticas de gestão de desempenho, mas pressupõe-se que o potencial de melhoria desta gestão de pessoas é alto. A base teórica da pesquisa provém de estudos sobre gestão de desempenho e recompensa baseada no mérito e o estudo empírico é baseado na atuação dos gerentes desta unidade da Petrobras, que gerenciam quase 50% dos empregados atuando em regime de trabalho *offshore*, ou seja, em unidades marítimas de produção situadas na Bacia de Santos em São Paulo e na Bacia de Campos, no Rio de Janeiro. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas para quatro gerentes escolhidos criteriosamente, cujas respostas serviram de base para a formulação de questionário fechado, aplicado a todo o corpo gerencial desta unidade. Os resultados revelam seis grandes desafios, categorizados como de *cultura*, de *processo*, de *tempo*, de *integração*, de *comunicação* e de *igualdade*; além de quatro estratégias de gestão direcionadas para a *comunicação*, para a *integração*, para os *processos* e para a *cultura*, ambos com a finalidade de proporcionar melhorias na gestão de desempenho e na gestão de pessoas como um todo. Esses desafios e estratégias também contribuem para reforçar o impacto importante que o reconhecimento por merecimento desempenha nas práticas de gestão de desempenho nas organizações.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Desempenho. Recompensa. Meritocracia. Petrobras.

FRIZZO, Anise Carla. Challenges and strategies for performance management: a study of meritocracy at Petrobras. 110 pp. il. 2014. Master Dissertation – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

ABSTRACT

The purpose of this exploratory qualitative study is to identify challenges and propose management strategies for performance based on meritocracy, whose problematic if laying down around which the difficulties and challenges supported by managers of a unit of Petrobras, located in the State of São Paulo, belonging to the area of Exploration & Production, for managing employee performance, as well as what strategic actions can be implemented to improve the practices of meritocracy as systems of rewards, which are processes involved in the performance management people system. Few researches examine the impact of meritocracy within the practices of performance management, but it is assumed that the potential for improvement of this people management is high. The theoretical basis of the research comes from studies on performance management and reward based on merit and the empirical study is based on the performance of the manager of this unit of Petrobras, which manage almost 50 % of employees working in scheme of work offshore, or, in maritime production units located in the Santos Basin in São Paulo and in the Campos Basin in Rio de Janeiro. Semi-structured interviews were applied to four carefully chosen managers whose responses formed the basis for the formulation of closed questionnaire, applied to the entire management team of this unit. The results reveal six major challenges, categorized as *culture*, *process*, *time*, of *integration*, of *communication* and of *equality* beside four management strategies directed to the *communication*, to *integration*, to *processes* and to the *culture*, both with the purpose of providing improvements in performance management and in the management of people as a whole. These *challenges* and *strategies* also contribute to reinforce the significant impact that the recognition by merit plays in management practices of performance in organizations.

Keywords: People management. Performance. Reward. Meritocracy. Petrobras.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Resultado da Pesquisa de Ambiência 2012 da Unidade Pesquisada - Nove Fatores que compõem o Índice de Satisfação do Empregado – ISE 39
- Figura 2 – Índice de Satisfação de Empregado – ISE: Série Histórica da Pesquisa de Ambiência - Petrobras Controladora X Unidade Pesquisada..... 40
- Figura 3 – Resultados do ISE do Fator Liderança da Unidade Pesquisada - Série Histórica da Pesquisa de Ambiência dos Últimos Três Anos..... 42
- Figura 4 – Resultados do ISE do Fator Reconhecimento e Recompensa da Unidade Pesquisada - Série Histórica da Pesquisa de Ambiência dos Últimos Três Anos 42
- Figura 5 – Escala de Apuração de Resultados das Metas na Avaliação de Desempenho..... 44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Practical Implications of this Study's Results on the Management of Effective Performance-Based Compensations Plans	29
Quadro 2 – Modelo de Avaliação de Resultados da Competência <i>Trabalho em Equipe</i> chamado de Escala de Proficiência	45
Quadro 3 – Perfis Genéricos de Competências Individuais Corporativas no Sistema Petrobras	46
Quadro 4 – Desafios Identificados na Pesquisa	64
Quadro 5 – Estratégias Identificadas na Pesquisa	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Índice de Satisfação de Empregado – ISE dos Fatores Liderança, e Reconhecimento e Recompensa da Unidade Pesquisada, nos Últimos Três Anos.....	41
Tabela 2 – Exemplo de Plano de Carreira para o Cargo Técnico de Operações.....	50
Tabela 3 – Dados Obtidos na Entrevista Semiestruturada - Apêndice A.....	56
Tabela 4 – Dados Obtidos na Análise dos Comentários - Apêndices D e E.....	57
Tabela 5 – Perfil da População Pesquisada.....	60
Tabela 6 – Cruzamento de Dados de Perfil dos Gerentes por Tempo de Companhia	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ALL	América Latina Logística
Ambev	Companhia de Bebidas das Américas
Anpad	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ANPR	Avanço de Nível e Promoção
BSC	<i>Balance Score Card</i>
CEO	University's Center for Effective Organizations
CGD	Comitê de Gestão de Desempenho
CHA	Competências, Habilidades e Atitudes
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GD	Gerenciamento de Desempenho
GDR	Gerenciamento de Desempenho por Resultados
ISE	Índice de Satisfação de Empregados
KPMG	KPMG Auditores Independentes
PCAC	Plano de Classificação e Avaliação de Cargos
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i> (Planejar, Executar, Verificar, Agir)
PWC	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
RAE	Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
Rausp	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	GESTÃO DE DESEMPENHO	20
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
2.2	A MERITOCRACIA COMO REFLEXO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ..	26
3	ABORDAGEM METODOLÓGICA	36
3.1	A GESTÃO DE DESEMPENHO NA PETROBRAS.....	37
3.2	A MERITOCRACIA NA PETROBRAS	43
3.2.1	Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão e o Reflexo no Sistema de Recompensas	43
3.2.2	Sistema de Recompensa na Petrobras como Reflexo do Plano de Carreira	49
3.3	FONTES DE PESQUISA E PÚBLICO-ALVO.....	52
3.4	TÉCNICAS DE PESQUISA	52
3.4.1	Entrevistas Semiestruturadas	53
3.4.2	Questionário	54
3.4.3	Procedimento de Análise dos Dados	55
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	60
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	60
4.2	DESAFIOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO COM BASE NA MERITOCRACIA	63
4.2.1	Desafio de Processo	65
4.2.2	Desafio de Tempo	67
4.2.3	Desafio de Comunicação	68
4.2.4	Desafio de Igualdade	69
4.2.5	Desafio de Integração	71
4.2.6	Desafio de Cultura	72
4.3	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO COM BASE NA MERITOCRACIA	73
4.3.1	Estratégia de Processo	75
4.3.2	Estratégia de Cultura	76
4.3.3	Estratégia de Comunicação	78
4.3.4	Estratégia de Integração	79

5	DISCUSSÃO	82
5.1	CONFIRMAÇÕES, DESCOBERTAS E LIMITAÇÕES	85
5.2	IMPACTOS PARA A PETROBRAS E PARA AS ORGANIZAÇÕES	88
5.3	SÍNTESE	89
6	CONCLUSÃO	91
	REFERÊNCIAS	93
	APÊNDICE A – Categorização dos Dados Oriundos da Entrevista Semiestruturada	97
	APÊNDICE B – Questionário Base Categorizado em Desafios e Estratégias ...	101
	APÊNDICE C – Tabulação de Dados do Questionário – Índice de Favorabilidade	104
	APÊNDICE D – Categorização de Dados dos Comentários sobre Desafios	107
	APÊNDICE E – Categorização de Dados dos Comentários sobre Estratégias ..	110

1 INTRODUÇÃO

A forma como a gestão de pessoas vem se desenvolvendo no mundo globalizado supera os modelos tradicionais baseados, por exemplo, nos métodos de produção tayloristas ou fordistas. A partir da percepção das diferenças como fator de competitividade no segmento empresarial, passou-se a utilizar esta análise também quando o assunto principal são as pessoas nas organizações. Conforme Fischer (1998 *apud* DUTRA, 2008) algumas experiências positivas foram feitas, mais precisamente a partir dos anos 90, que é quando surgem propostas mais concretas de mudanças e quando se observou a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que permeiam as organizações e as pessoas, dentre elas a expansão do conceito de competências para parametrizar decisões em remuneração e recompensas.

Gradativamente, a administração por objetivos, uma das práticas que as organizações utilizaram durante muito tempo para recompensar pessoas, foi substituída por outras que se desenvolveram em torno da cultura das organizações nas quais os indivíduos estão inseridos. Uma das práticas mais utilizadas hoje se baseia no desempenho ou na contribuição das pessoas, orientada na necessidade de aliar o resultado final esperado com os meios utilizados para tal. E para isso, os sistemas de gestão de desempenho de pessoas, herança das empresas multinacionais, vêm favorecer imensamente a lacuna do *como* chegar ao resultado, estando implícitos na gestão de pessoas como um todo. Esta visão é compartilhada por Lawler III (2003), um dos teóricos mais afinados com a realidade organizacional e um dos maiores gurus americanos em Gestão de Recursos Humanos, fundador do University's Center for Effective Organizations – CEO, reconhecido pela *Revista Fortune* como uma das principais organizações de pesquisa em gestão dos Estados Unidos. Nesse contexto, os gestores, enquanto líderes de equipes, e é assim que os seus empregados os veem, têm papel fundamental quando se trata de gerenciar resultados organizacionais atrelados aos resultados individuais, objeto da gestão de desempenho de pessoas, assim como o reflexo desta relação no reconhecimento e recompensa dos indivíduos.

Para melhor entender o contexto onde e como a gestão de desempenho de pessoas é implementada na empresa é necessário informar que a Petrobras, empresa objeto desta investigação, em seu Planejamento Estratégico - PE para 2020, definiu para a área de Recursos Humanos, que quer “ser referência internacional, no segmento de energia, em gestão de pessoas, tendo os seus empregados como o seu maior valor” (PETROBRAS, 2011).

A companhia também definiu que, dentre as iniciativas estratégicas de Recursos Humanos que considera serem as mais alavancadoras de seu crescimento estão a *gestão de efetivo* (atração e retenção de talentos), a *gestão de treinamento e desenvolvimento*, a *gestão de carreira e mobilidade funcional*, a *gestão do conhecimento* e a *gestão do clima organizacional*. Dessa forma, torna-se imperioso que uma empresa de tal porte e com estes anseios deva ter práticas modernas de gestão de pessoas, e que contemplem a ampla variedade de características da sua força de trabalho, caso contrário estará à margem do mercado competitivo. Na Petrobras, uma dessas práticas é a *meritocracia*, atrelada à *gestão de efetivo*, implementada por intermédio de dois processos realizados anualmente: o primeiro é a *Avaliação de Desempenho*, implementado por uma ferramenta chamada Gerenciamento de Desempenho – GD e cujo processo tem o mesmo nome (PETROBRAS, 2012) e, o segundo, é o processo de recompensas, atrelado à mobilidade funcional, chamado de *Avanço de Nível e Promoção – ANPR* baseado em desempenho, também implementado por uma ferramenta de mesmo nome (PETROBRAS, 2011), o qual reflete nos níveis salariais dentro de cada cargo – *júnior, pleno e sênior*, decorrentes do plano de carreira, o que a empresa chama de *avanço de nível*, bem como reflete também na movimentação de cargos, o que a empresa chama de *promoção*, conforme detalhamento a ser feito mais adiante, na página 44. Os dois processos são normatizados e padronizados pela área corporativa da empresa, mas são conduzidos e implementados pela gerência de Recursos Humanos - RH local de cada unidade, assim como os demais processos de RH. O ANPR, que se subdivide em dois módulos – o *avanço de nível* e a *promoção* é realizado a partir de uma verba específica determinada pela diretoria da empresa, baseada em percentual sobre o salário base da quantidade total de empregados candidatos a este processo de recompensas. O primeiro módulo, que é o *avanço de nível* por desempenho, será o único módulo a ser abordado nesta pesquisa, justificado pela sua frequência anual e para o qual todos os empregados concorrem, em detrimento do segundo módulo - a *promoção*, cuja frequência é de duas vezes durante a carreira toda, contemplando somente alguns empregados. O *avanço de nível* também será a expressão utilizada para referenciar a linguagem usual do mercado em gestão de pessoas, que é *recompensa*. Não será abordada aqui a *promoção*, bem como esta palavra não será utilizada na pesquisa, pois poderá confundir o entendimento da meritocracia na Petrobras.

Num contexto de amplo crescimento da empresa, proporcionado pela exploração e produção nas áreas e campos do pré-sal, ressalta-se, além do papel da área de recursos humanos, a atuação das lideranças com o papel fundamental de motivar e incentivar suas equipes, no sentido de fazer com que elas tenham comprometimento, mas que também

tenham satisfação e sintam-se motivadas no trabalho, para o qual os sistemas de recompensa têm ampla colaboração.

Dutra (2008) afirma que “a questão fundamental na recompensa é como ela deve ser distribuída entre as pessoas que trabalham para a empresa”. Essa é uma questão muito polêmica na Petrobras, pois como ela tem atuação em todo o território brasileiro, além da atuação internacional, possui infinitas características que diferenciam uma região da outra, bem como diferentes características entre os empregados destas regiões. Assim, a empresa define diretrizes corporativas que atendam a todos e, de um modo geral, deixa a cargo de cada unidade, em função da região geográfica, áreas de atuação (PETROBRAS, 2013), e públicos de interesse como quer conduzir seus processos e o que considera ser mais importante e adequado para esses públicos. Dessa forma, definidas as políticas de atração e retenção corporativas, cabe a cada gestor atuar diferentemente, ou não, para cada público. Quando se traduz ou se replicam essas diferenças para todo o seu corpo de empregados, hoje com mais de 86 mil empregados próprios - sendo quase 85% de empregados do sexo masculino, 15% do sexo feminino, além de outros tantos mil empregados prestadores de serviços que atuam na empresa através de contratos licitados e temporários, a liderança deve ter uma atuação muito ampla e flexível para gerir tais diferenças com tanta eficácia quanto uma gestão requer. Em relação ao processo de recompensas, por exemplo, a insatisfação provocada nos empregados que não são recompensados anualmente por desempenho sempre é alvo de muitas discussões, o que traz à pauta para estudo a atuação das lideranças e qual o efeito dessa gestão na insatisfação dos empregados, dadas as peculiaridades existentes em cada grupo laboral.

A Petrobras foi considerada a empresa dos sonhos de muitos jovens em 2013, segundo a empresa de consultoria multinacional *Aon Hewitt* (PETROBRAS, 2013) e a consultoria brasileira Cia de Talentos (SIGOLLO, 2013), o que demonstra a confiabilidade que a empresa tem no mercado e para a qual estes jovens gostariam de se comprometer. Anualmente, muitos desses jovens vêm se frustrando na medida em que criam, imediatamente após a sua admissão, expectativas não atendidas de recompensa e avanço na carreira, visto o médio prazo em que isso ocorre. Esta frustração é acentuada quando não vem acompanhada de justificativas ou *feedback*, papel que deveria ser inerente à atuação da liderança. Conforme resultado de pesquisas internas realizadas junto aos empregados, quando há a justificativa, ela dificilmente é bem sustentada e, muito frequentemente, se baseia na pouca verba disponível para recompensar os empregados. Por si só, esse *feedback* já representa uma questão a ser pensada e analisada em termos de ação de melhoria no nível gerencial ou corporativo, a partir do momento em que a empresa tem contemplado com *avanço de nível* por desempenho,

anualmente, em torno de 50% dos empregados (PETROBRAS, 2013). Então, onde está o problema para tanta insatisfação visto que, na empresa, não apenas os melhores são recompensados? Na verba, que é limitada? Ou na comunicação sobre o processo, quer na divulgação e habilitação dos candidatos, quer no resultado sobre o desempenho, quando os empregados não entenderam ou não entendem o porquê de não terem sido contemplados?

A insatisfação descrita no parágrafo anterior é avaliada através do Índice de Satisfação do Empregado – ISE, obtido na aplicação anual da pesquisa de clima organizacional da empresa ou Pesquisa de Ambiência (PETROBRAS, 2013), a qual será detalhada mais adiante quando do estudo empírico, e será um dos dados a serem apresentados nesta investigação. Na PA, todos os empregados – com ou sem função gerencial, sempre respondem o questionário em relação à atuação de sua chefia imediata. Dessa forma, quando os próprios gerentes respondem à PA, eles estão se referindo também ao seu superior imediato e estes resultados são contabilizados separadamente dos resultados da pesquisa respondida por sua equipe. Então, quando se afere um ISE a uma determinada gerência, este índice só contempla o resultado da equipe subordinada a um determinado gestor. As pesquisas de clima organizacional são uma prática cada vez mais frequente nas grandes organizações, pois é imperioso que seja justificado, perante seus acionistas, que os empregados têm satisfação e comprometimento com os resultados que se quer obter, o que, ao final das contas, reverte em lucro para esses acionistas.

A área de recursos humanos da Petrobras vem se esforçando muito para que o sistema de recompensa de empregados esteja cada vez mais aderente à realidade em que ela atua e também à realidade de mercado. Entretanto, a metodologia aplicada não serve a todos na mesma medida e, no caso da Petrobras, há de se considerar as particularidades existentes em cada área. Assim, é natural que as práticas gerenciais sejam distintas, o que, muitas vezes, pode comprometer os resultados, se não forem bem aplicadas.

Com base em uma abordagem qualitativa, esta pesquisa pretende responder à seguinte questão-problema: *sob a ótica gerencial, quais os maiores desafios de gestão e as estratégias que podem contribuir para a melhoria das práticas de meritocracia como sistema de recompensa de empregados?* A respeito desta problemática e considerando os desafios e estratégias de gestão, sob o ponto de vista da própria gerência, não foi encontrado na literatura material específico sobre as práticas gerenciais de meritocracia. Os autores tratam sobre sistemas de desempenho e sistemas de recompensa separadamente, bem como as relações desses dois processos, mas não discorrem sobre métodos ou práticas gerenciais na condução dos mesmos, que é o que pretende estudar esta investigação. Os anais brasileiros mais

conhecidos como a *Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD*, a *Revista de Administração de Empresas – RAE* da Fundação Getúlio Vargas - FGV, e a *Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP*, entre outros, também não apresentam material sob esse viés de análise, como se verá mais adiante ao referenciar a academia.

O estudo a que se dedica esta investigação é justificado nos baixos resultados que a pesquisa de clima organizacional ou a Pesquisa de Ambiência da empresa e da unidade pesquisada tem apresentado de forma sistemática no decorrer dos anos. Na PA, composta por nove fatores de avaliação, os fatores *Reconhecimento e Recompensa* - que reflete os resultados do sistema de recompensas da empresa, e *Liderança* - que reflete questões relacionadas à avaliação de desempenho e à atuação da própria liderança, são os fatores que mais contribuem para esse baixo resultado. O modelo de respostas adotado pela Petrobras para a PA é a escala Likert¹, com uma graduação de cinco respostas que vai desde discordo totalmente até concordo totalmente. O fator que apresenta o mais baixo resultado é o fator *Remuneração*, mas que não será abordado nesta pesquisa, pois está relacionado à percepção dos salários e os benefícios agregados, em relação ao mercado. Apesar de que, no último resultado apresentado, a PA ter tido uma pequena elevação em relação ao ano anterior, esses fatores têm apresentado resultados muito abaixo dos demais seis fatores, que são *Benefícios, Comunicação, Espírito de Equipe, Relação com o Trabalho, Segurança/Meio Ambiente/Saúde e Treinamento e Desenvolvimento*. Isto significa que, no modelo de respostas adotado pela Petrobras para a PA, a maioria das respostas destes dois fatores – *Reconhecimento e Recompensa* e *Liderança* não está na penúltima (concordo em grande parte) e nem na última (concordo totalmente) graduação, puxando o resultado para baixo nos dois fatores e comprometendo o resultado da pesquisa como um todo, junto com o resultado do fator *Remuneração*.

Cabe esclarecer que, quanto ao fator *Reconhecimento e Recompensa*, como os reflexos das questões relacionadas à parcela de *Reconhecimento* não são necessariamente financeiros, esta pesquisa trará somente a abordagem sobre *Recompensa*, cujos desdobramentos são oriundos da meritocracia e possuem um escopo bem definido dentro da empresa, não permitindo confundir com a parcela de *Reconhecimento*.

¹ Escala de Likert - é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os participantes especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert.

Há que se considerar que os grandes influenciadores e responsáveis pelos resultados da Pesquisa de Ambiência são os gerentes mais imediatos dos empregados. Dessa forma, é imperioso saber qual o papel destes gestores e qual a sua percepção sobre o processo de recompensas baseado no desempenho, num contexto onde atuam como grandes interlocutores entre a área corporativa e suas equipes, no que tange à aplicação das normas da companhia. Também é importante que estes gestores ajudem a empresa a implementar as ações corporativas, procurando atender a essas normas e, principalmente, atender suas equipes com transparência no gerenciamento, de acordo com o código de ética, disponível na página da empresa na internet. Os detalhes de todos os fatores da Pesquisa de Ambiência são apresentados na abordagem empírica desta pesquisa, no Capítulo 4.

A melhoria contínua das práticas que são utilizadas para recompensar empregados com base no desempenho pode ser de grande valia para a empresa atingir suas metas. A empresa define as diretrizes e normas para o processo, mas não define quais as práticas que esses gestores devem ter, principalmente quanto à atribuição de metas de desempenho. De qualquer forma, entende-se que as boas práticas estão implícitas na atuação de qualquer gestor, justificadas pela sua conduta e pela sua capacitação, e que devem ser pautadas no código de ética da empresa.

O tema de estudo desta pesquisa aponta como objetivo principal elencar e caracterizar os principais desafios e as estratégias de gestão que devem ser assumidos pelas gerências em relação à prática de meritocracia, no contexto de uma unidade da Petrobras. Além disso, também tem os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar, com base na prática, que *desafios* que as gerências têm que enfrentar decorrentes exclusivamente da sua própria atuação e que não estão normatizados na companhia;
2. Identificar quais são as *estratégias* mais adequadas para que os desafios propostos sejam superados, entre outras estratégias que poderão contribuir para tal;
3. Identificar, baseado na prática, as percepções gerenciais sobre o quanto a avaliação de desempenho compromete o processo de recompensa;
4. Identificar melhorias para a política de gestão de pessoas da empresa no que se refere à prática de meritocracia na Petrobras.

A partir da definição dos objetivos, percebe-se que a grande contribuição desta pesquisa para a teoria será a de agregar valor aos estudos existentes, visto os achados em relação às práticas de meritocracia existentes na empresa, mas ainda não regulamentadas ou não

incorporadas pela empresa, nem tampouco existentes na literatura. Esta pesquisa tentará desvendar essas práticas, considerando algo ainda a ser explorado.

Mas, principalmente, tem esta pesquisa o caráter de contribuir para a prática dos processos de *avaliação de desempenho* e *recompensa*, identificando os aspectos que podem ser melhorados e que podem auxiliar os gestores a alcançar melhores resultados para que a unidade e a Petrobras como um todo possam fazer frente aos desafios de negócios propostos até 2020. Tais aspectos podem vir a ser utilizados pela companhia, se ficar configurado que eles funcionam enquanto prática na gestão de pessoas.

Esta dissertação, formatada com base nas normas NBR 6023 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2002) e conforme as orientações de Lubisco, Vieira e Santana (2008), estrutura-se em quatro capítulos, quais sejam: o Capítulo 2 que traz o embasamento teórico sobre *Gestão de Desempenho*, o qual apresenta os referenciais teóricos a respeito de gestão de desempenho e meritocracia; o Capítulo 3 que apresenta a *Abordagem Metodológica*, na qual os métodos e as técnicas de pesquisa são descritos, bem como o estudo empírico da empresa investigada, onde os processos de avaliação de desempenho e recompensa são apresentados, a partir das normas corporativas e seus desdobramentos; o Capítulo 4 traz a *Apresentação e Análise dos Resultados*, de acordo com o tipo de pesquisa selecionado e as estratégias utilizadas para o levantamento de campo. Ao final, no Capítulo 5 a discussão sobre os resultados, encerra esta investigação apresentando as confirmações e descobertas, além dos impactos para a empresa investigada e para outras organizações, seguidos finalmente pelas *Confirmações*, *Descobertas* e *Limitações*, bem como pela *Conclusão* final a respeito dos achados na investigação.

2 GESTÃO DE DESEMPENHO

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Durante muito tempo nas organizações, os administradores preocuparam-se exclusivamente com a eficiência da máquina, como meio de aumentar a produtividade da empresa. Esta é uma abordagem mecanicista, decorrente da Teoria Clássica da Administração - TCA ou *fayolismo*, que surgiu por volta de 1910 e que também era chamada por alguns autores de *teoria da máquina*. Nesse contexto, o homem era manipulável e considerado como mais uma máquina para apertar botões de outra máquina, motivado simplesmente por objetivos salariais e econômicos.

A partir do surgimento da Escola de Relações Humanas, juntamente com a crise econômica de 1929, o foco passou do *homo economicus* para o *homo social*, além da preocupação estabelecida pela Teoria Behaviorista da Administração em 1947 com o comportamento humano individual e também das organizações, o que conferiu um caráter de evolução em relação à teoria da máquina. Complementando os estudos sobre a psicologia organizacional, o homem passa a ser visto também como um animal dotado de sistema psíquico, ou seja, possui a capacidade de organização de suas próprias percepções frente ao ambiente como um todo, o que confere aos estudos sobre desempenho humano, um caráter de evolução comportamental e os indivíduos são motivados por necessidades básicas e secundárias, segundo Maslow, e por fatores ambientais externos e no trabalho do indivíduo, segundo Herzberg.

Antes disso, ainda na Idade Média, no século IV, Santo Inácio de Loyola, fundador da Companhia de Jesus, “criou um sistema que buscava avaliar o potencial dos jesuítas, por meio de relatórios e notas dadas pelas atividades dos irmãos. Esse sistema permitia que o superior conhecesse o desempenho do seu subordinado, ainda que ele se encontrasse à distância” segundo Chiavenato (*apud* MARRAS; LIMA; TOSE, 2012). Segundo o autor, outro grande exemplo de utilização dos sistemas de avaliação de desempenho foi aquele utilizado pelos Estados Unidos, no século XIX, em 1842, quando o Serviço Público Federal criou um sistema de relatórios anuais que avaliava as atividades de seus funcionários, a partir de uma lei do Congresso que instituiu revisões anuais de desempenho dos funcionários. Aproximadamente quarenta anos depois, em 1880, o exército estadunidense implantou sistema semelhante para

aferir o desempenho de seus soldados. Em virtude disso, “os programas de avaliação de desempenho se alastraram pelas organizações grandes e pequenas, tanto no setor público, quanto no privado” conforme Bohlander, Snell e Sherman (2001 *apud* MARRAS; LIMA; TOSE, 2012).

Com a evolução, a avaliação de desempenho passou a considerar também o comportamento e a competência das pessoas no trabalho.

Um eficaz sistema de gestão de desempenho é um grande desafio hoje para as organizações e, há algumas décadas, estas têm dado ênfase na crescente importância do capital humano. Cada vez mais, o trabalho exige inúmeros conhecimentos e habilidades do indivíduo e, cada vez mais também, as organizações dependem do desempenho das pessoas para chegar ao seu próprio resultado, ou seja, o resultado organizacional (LAWLER III; MCDERMOTT, 2003, tradução nossa).

Dutra (2008), e Bergamini e Beraldo (2008) estudam com muita competência a avaliação de desempenho humano nas empresas, e ratificam as afirmações de Lawler III e McDermott (2003).

Nesse contexto, Drucker (2001), considerado o pai da administração moderna, afirma que “Há uma única maneira de administrar pessoas – ou, ao menos, deveria haver” e diz ainda que essa premissa é o fundamento de praticamente qualquer livro ou artigo já escrito sobre a administração de recursos humanos. Segundo o autor,

A exposição mais citada dessa premissa é o livro de Douglas McGregor O lado humano da empresa², de 1960, que afirmava que as administrações devem escolher entre dois – e apenas dois – métodos diferentes de administração de recursos humanos, a ‘Teoria X’ e a ‘Teoria Y’, e, em seguida, afirmava que a Teoria Y era a única sensata. (um pouco antes, eu tinha dito praticamente a mesma coisa em meu livro de 1954, *The practice of management*). Alguns anos mais tarde, Abraham H. Maslow (1908-1970) demonstrou, em seu livro *Eupsychian management* (1962; editado novamente em 1955 sob o título *Maslow no gerenciamento*³), que ambos, McGregor e eu, estávamos totalmente errados. Demonstrou, definitivamente, que pessoas diferentes devem ser administradas de maneiras diferentes (DRUCKER, 2001).

Drucker (2001) diz “eu me converti imediatamente – a evidência reunida por Maslow é avassaladora. Mas, até agora, pouca gente deu-lhe muita atenção” e afirma que “o ponto de partida, tanto na teoria como na prática, talvez tenha de ser ‘administrar para o desempenho’ [...] A tarefa é liderar pessoas. E o objetivo é transformar as energias e conhecimentos individuais de cada indivíduo em produtividade” (DRUCKER, 2001). Ainda, segundo o

² O lado humano da empresa. 3. ed., São Paulo, Martins Fontes, 1999.

³ Maslow no gerenciamento, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

autor, a premissa fundamental de que há – ou, ao menos deveria haver - um e somente um modo de administrar pessoas, se sustentam todas as outras premissas sobre pessoas em organizações e sua administração.

Segundo Chiavenatto (1994), as Teorias “X” e “Y” de Douglas McGregor, um dos mais influentes behavioristas na teoria das organizações, mostram duas concepções opostas de administração, baseadas em duas suposições acerca da natureza humana: a tradicional (Teoria X) e a moderna (Teoria Y). No modelo tradicional, o ser humano tende a comportar-se com indolência, passividade, resistência às mudanças, falta de responsabilidade, inclinação a acreditar em demagogia, solicitação excessiva de benefícios econômicos, etc., ou seja, seriam preguiçosos e necessitariam ser dirigidos, assumindo-se a mediocridade das massas trabalhadoras, em virtude das expectativas geradas pela forma de administração. O modelo moderno sustenta que os seres humanos são criativos e deveriam receber responsabilidades, com base em um conjunto de suposições acerca da teoria da motivação humana, onde administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento, proporcionar orientação. A Teoria Y é uma administração por objetivos em vez de uma administração por controles, caso da Teoria X.

Partindo para uma visão menos mecanicista e humanística, tem-se a afirmação de Deming (1982 *apud* BARBOSA, 1996), guru norte-americano dos programas de qualidade no Japão, ao elaborar as sete doenças fatais da administração, quando este afirmou que “os gerentes também acreditam que a avaliação de desempenho é um sistema arbitrário e injusto, desmoraliza os empregados, alimenta o desempenho imediatista, aniquila o trabalho em equipe e estimula o medo e a mobilidade administrativa”.

Numa concepção mais moderna de como administrar, Kaplan e Norton (2000) trazem o BSC⁴ como forma de alinhar os objetivos de desempenho organizacionais e individuais às estratégias empresariais e propõem, inclusive, que os próprios colaboradores definam o seu desempenho com base em indicadores, na busca de novas maneiras de atingir os resultados organizacionais almejados e, de quebra, os individuais também. Como ficaria a situação de um colaborador então, se a sua promoção ou recompensa estiver diretamente atrelada ao desempenho que foi proposto por ele mesmo? Qual é o nível de comprometimento que se consegue obter deste colaborador?

⁴ O BSC – Balanced ScoreCard é uma metodologia de gestão estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em 1992, que serve para medir a performance e o desempenho das organizações, baseados nas perspectivas financeira, de clientes, de processos internos, e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2000).

É importante salientar aqui que o BSC, além de medir o desempenho da organização como um todo, também é utilizado para medir o desempenho dos empregados dessas organizações, quando desdobrado até o nível de chão de fábrica. O desempenho desses empregados é negociado de forma a convertê-lo em ações objetivas e factíveis, mas que também possam ser mensuráveis, a fim de colaborar no alcance dos resultados das organizações.

Kaplan e Norton (2000) são taxativos ao afirmar que “quando as pessoas são capazes de produzir seus próprios *balanced scorecards*, produzimos o mecanismo mais claro para o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos das unidades de negócios e da corporação” sugerindo que é possível, sim, a definição de metas de desempenho individuais a partir da construção pelo próprio empregado ou colaborador.

Com base em um modelo utilizado por uma empresa petrolífera norte-americana, em sua obra, os autores mostram que é possível cada colaborador definir, pelo menos, um indicador em cada uma das quatro perspectivas do BSC e, assim, todos teriam um *balanced scorecard* pessoal.

Na perspectiva *financeira*, cada indivíduo podia identificar um item de custo ou receita sujeito à sua influência. Na perspectiva dos *clientes*, os empregados tinham de descobrir a pessoa ou grupo dentro ou fora da organização que se beneficiava com o seu trabalho. Na perspectiva dos *processos internos*, os objetivos refletiam as atividades individuais que contribuía para a melhoria do desempenho financeiro ou dos clientes. E, quanto aos objetivos de *crescimento e aprendizado*, a equipe de projeto pediu aos empregados que elaborassem planos de desenvolvimento pessoal que os ajudassem a cumprir seus objetivos nas três outras perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2000).

O BSC é hoje utilizado por empresas com alto nível de desempenho. Empresas desse porte e que possuem também um alto nível de competitividade precisam reter seus melhores talentos antes que eles mudem para a concorrência. É através da meritocracia que os gestores mostram que estão acompanhando de perto o desenvolvimento destes profissionais. Embora a área de recursos humanos tenha um papel importante na implementação dos sistemas de meritocracia, quem é capaz de garantir essa cultura e, de fato, faz esse sistema rodar são os líderes.

Assim, partindo-se de um modelo mais amplo, que é o desempenho organizacional e do qual advém o desempenho individual, Salterio e Webb (2003, *apud* CORRÊA; HORNEAUX, 2006) “aproximadamente 50% das empresas que fazem parte da relação das mil maiores empresas da Revista *Fortune* utilizam algum tipo de metodologia de mensuração de desempenho”. Por outro lado, há dificuldades de implantação desse modelo em pequenas e

médias empresas, tendo em vista que elas se encontram num ambiente que necessita de respostas rápidas e, portanto, tendem a mudar a estratégia com mais frequência.

Já, Silk (DEBUSK, 2003 *apud* CORRÊA; HORNEAUX, 2006) “considera uma pesquisa conduzida pela *Renaissance Worldwide Inc.*, que estimou que, em 1998, 60% das empresas presentes na relação da Revista *Fortune* utilizavam ou tencionavam utilizar como ferramenta o *Balanced Scorecard* – BSC, um dos métodos de avaliação de desempenho mais amplamente divulgados no mundo, atualmente”.

Segundo Kaplan e Norton (2000) “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”, reforçando a importância da mensuração, mas a consequente dificuldade da mensuração e avaliação do desempenho em uma organização.

Entretanto, a mensurabilidade do desempenho por si só não garante a meritocracia de um empregado e, muito menos, o alcance dos resultados pelas organizações. É necessário avaliar também outros quesitos como a competência, representada por conhecimentos, habilidades e atitudes – um método eficiente de se avaliar competências, chamado CHA, muito utilizado pelas empresas que adotam a gestão de pessoas por competências, além das estratégias utilizadas pelas organizações para se alcançar o resultado.

Também se deve considerar a realização do *feedback* como uma parcela muito importante da gestão de desempenho, onde o gerente informa ao empregado quais os pontos fortes e os pontos fracos que precisam ser desenvolvidos. É importante se obter dados sobre o *feedback*, o qual deve apontar questões de desempenho que orientem o planejamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento da organização.

A respeito do *feedback*, este se constitui em uma das formas de diálogo que os líderes deveriam usar com suas equipe, assim como se constitui a base das práticas inovadoras de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho. Logo, “o desenvolvimento da competência interpessoal de dar e receber *feedback* é fundamental ao adequado gerenciamento das contribuições humanas aos resultados empresariais desejados” (SOUZA *et al.*, 2009).

Segundo Marras, Lima e Tose (2012), “o *feedback* não é uma atividade fácil, e requer primeiramente que haja na empresa uma cultura em torno de sua prática. Em segundo lugar, requer do gestor habilidade e preparo para dizer ao seu subordinado o que está errado no seu desempenho”.

Moreira (2011), ao realizar uma enquete com 470 profissionais participantes de seus cursos, na qual indagou quais as maiores dificuldades para a execução do *feedback*, o autor recebeu a seguinte devolutiva: 75% dos participantes disseram que o subordinado não

concorda com a avaliação; 20% indicaram a falta de preparo para a realização da reunião ou conversa para fornecer *feedback*; 5% consideraram como dificuldade a imagem negativa do *feedback*, resultado em pouca disposição de ambos (chefe e subordinado).

“Muitos gestores enviam o *feedback* ou só o fazem quando pressionados pela organização. A principal razão para essa relutância parece ser o receio do confronto com o avaliado, especialmente quando o *feedback* é negativo” (ROBBINS, 2002 *apud* MARRAS; LIMA; TOSE, 2012).

A atuação gerencial na avaliação de desempenho, envolve, prioritariamente, o uso de “elementos de apoio e gestão à tomada de decisão, o esclarecimento aos empregados dos objetivos da avaliação e de sua importância, a condução do processo de maneira clara, imparcial e negociada, a prática do *feedback* e a orientação no tocante a ações que devem ser realizadas para suprir os pontos de melhoria” (HIPÓLITO, 2002).

Mas, o *feedback* não encerra o processo de avaliação de desempenho; em vez disso, ele tem a característica de continuidade. É a partir dele que as ações de desempenho individual serão redirecionadas, caso estejam seguindo um rumo que não levará o empregado a cumprir as suas metas.

Conforme McPhie (2006, p. 37-40), a ausência de uma troca justa e frequente de diálogo pode comprometer a confiança entre as lideranças e os empregados, o que é essencial para um sistema de meritocracia eficaz. Ainda, segundo o autor, o *feedback* deve ser oportuno, preciso e significativo, de preferência em uma base contínua, várias vezes ao ano.

Algumas condições devem favorecer a realização da avaliação do desempenho, enquanto etapa do processo, dentre elas a visão estratégica, o conhecimento do negócio e do cliente, o foco no resultado, o relacionamento saudável entre avaliador e avaliado, o diálogo, a flexibilidade, o compartilhamento de *feedbacks* e a vinculação entre resultados e recompensas.

Lawler III e McDermott (2003) afirma que o momento do *feedback* é muito mais estratégico do que se imagina, pois, se bem estruturado, ao mesmo tempo em que o gestor procura resgatar os pontos fracos e de melhoria de sua equipe, pode colher informações e dados que podem servir de base a decisões e planos relativos à gestão de pessoas.

Entretanto, deve-se tomar cuidado ao se realizar o *feedback*, visto que não se pode incorrer no mesmo erro cometido nas avaliações realizadas nas décadas de 1980 e 1990, quando o sistema de avaliação de desempenho caiu em descrédito, sendo utilizado simplesmente como um sistema de punições. A respeito disso Bergamini e Beraldo (2008) afirmam que a avaliação de desempenho individual não deve ser considerada como um ajuste

de contas, mas sim como o retrato fiel do comportamento de cada colaborador em situação de trabalho, para que a empresa conheça seus insumos humanos e para que o avaliado conheça a importância de seus pontos positivos, bem como as dificuldades que ocasiona os pontos negativos. Isto é, a avaliação de desempenho deve ser considerada como um instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que, num determinado momento, estão dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos recursos humanos da organização.

Visando contribuir ainda para a avaliação de desempenho, ao refletir sobre este processo no contexto empresarial, Lucena (1992) conclui que a gestão do desempenho e a gestão do negócio estão intimamente relacionadas uma vez que as ações desencadeadas nos dois processos objetivam o mesmo fim - o resultado. Desta forma, afirma que a inadequação na gestão do desempenho implica na gestão inadequada do próprio negócio. Relata também, que a realização dos objetivos empresariais é resultante do conjunto de contribuições dos empregados e refletem a competência humana na utilização dos diversos recursos que lhe são disponibilizados para realização de suas atividades.

2.2 A MERITOCRACIA COMO REFLEXO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nas organizações, palavras como promoção, reconhecimento, recompensa e meritocracia, entre outras, se confundem quando se quer conceber que os empregados devem ser valorizados pelo que contribuem para as organizações ou pelo que podem agregar de valor a ela, entre outras formas, e as organizações, por sua vez, promovem essa troca com o objetivo de comprometer o empregado com os resultados que quer obter, visto que devem satisfação aos acionistas e estes querem saber o quão comprometidos estes empregados estão.

Outras formas, mais antigas e menos utilizadas, dão valor à recompensa atrelada ao *tempo de experiência* ou ao conjunto de *habilidades*, mais restrita à área operacional. Esta última também, de acordo com Hipólito (2002), deixa a possibilidade aberta para que, ao se recompensar habilidades, se esteja reconhecendo a contribuição e o valor agregado para a organização, o que faria diferenciar, em tese, um empregado do outro em relação às suas características.

Métodos de recompensa mais tradicionais, como o que recompensa as pessoas pelo *cargo* já estão ultrapassados, pois possuem limitadores. Em suas palavras,

[...] um método que não atende as atuais necessidades das organizações, ao focalizar os cargos e não as pessoas que os ocupam, deixa de reconhecer os talentos, aqueles que realmente se destacam e que assumem responsabilidades e, portanto, agregam mais valor, com o consequente risco de perdê-los para o mercado de trabalho (HIPÓLITO, 2002).

O fato é que, cada vez mais, “em situações dinâmicas de trabalho, a pessoa faz seu espaço, independentemente do que está descrito em seu cargo e, caso não seja adequadamente recompensada, sofrerá grave injustiça” (HIPÓLITO, 2002). Formas de valorizar ou recompensar empregados, como participação nos lucros, bonificações, treinamento e desenvolvimento, intercâmbios corporativos, etc., são muito utilizadas pelas empresas e todas elas representam, de certa forma, uma valorização financeira, o que está cada vez mais aderente ao sistema de produção capitalista. A respeito disso,

Hoje, cada vez mais organizações baseiam o contrato psicológico com seus funcionários no reconhecimento da importância e do valor do capital humano – o que é melhor descrito como um contrato de ‘empregabilidade’: se você desenvolver as competências de que precisamos, aplicá-las de maneira que ajudem a empresa a vencer e comportar-se de acordo com nossos novos valores essenciais (novos para a maioria das organizações), proporcionaremos um ambiente de trabalho desafiador, apoio para o seu desenvolvimento e recompensas proporcionais à sua contribuição. Todos os envolvidos compartilham o sentimento de pertencer a uma organização de alto desempenho (LAWLER III, 2000 *apud* QUINN *et al.*, 2003).

Quinn e outros (2003), ainda, reforça a relação entre o esforço despendido para um trabalho, o desempenho e os resultados deste, com base em uma das teorias da motivação mais usadas atualmente, que é a das expectativas, a qual se converte na soma da *expectativa* – a probabilidade de que um esforço acarrete a consecução do desempenho esperado; da *instrumentalidade* – o desempenho na tarefa; e da *valência* – os resultados relacionados ao trabalho (VROOM, 1964 *apud* QUINN *et al.*, 2003). Mas, os três fatores só poderão gerar motivação se forem assimilados pela liderança e comunicados de forma adequada para o empregado, tendo como base a noção clara do que é desempenho e de como transmitir ao empregado o que se espera dele, em relação ao que ele pode obter de recompensa ao final, se alcançar o resultado desejado.

A respeito da recompensa, Quinn e outros (2003) afirma que o valor maior ou menor pode ser altamente motivador, se comparado ao salário que o empregado recebe. Ainda segundo o autor, quando pequenas, as recompensas só tem valor se:

1. Forem simbólicas, mas profundamente motivadoras se o empregado for reconhecido publicamente;

2. Não forem banalizadas pela frequência da ocorrência;
3. O concesso for altamente respeitado e gozar de credibilidade perante a equipe.

Para Lawler III (2000 *apud* QUINN *et al.*, 2003), a recompensa pequena só tem valor se estiver respaldada na cultura da empresa, o que a torna particularmente significativa.

Essa premissa também é compartilhada por estudos norte-americanos e, em especial o que foi desenvolvido pelo *U.S. Merit Systems Protection Board*, uma entidade do governo americano fundada em 1883, a qual realizou estudos para implantar sistemas de recompensa por mérito nas agências do Governo Federal. O estudo, nominado como *Designing an Effective Pay for Performance Compensation System* (MCPHIE, 2006), identificou a necessidade de desenhar um sistema de recompensas eficiente para o reconhecimento e o mérito por desempenho para as agências federais, baseado nos seguintes critérios:

- 1) A cultura da organização deve suportar as recompensas pelo desempenho;
- 2) A avaliação de desempenho deve ser rigorosa;
- 3) O pessoal de chefia deve ser eficaz e justo;
- 4) O pessoal de chefia deve ter formação adequada;
- 5) Os valores a serem dispendidos para a recompensa devem ser adequados;
- 6) O sistema de recompensas deve ter contrapesos para garantir a equidade;
- 7) O sistema deve ser constantemente reavaliado.

Além disso, esse estudo cita ainda que a comunicação, o treinamento e a transparência são elementos essenciais para uma boa gestão de desempenho. A chave para a eficácia de um sistema de remuneração por desempenho é esclarecer a todos a missão e os objetivos da organização, a forma como estes estão relacionados com os esforços dos funcionários e, conseqüentemente, quais competências, comportamentos e/ou resultados são esperados destes funcionários. “A comunicação aberta sobre as metas; a formação na filosofia e a metodologia do sistema de remuneração, e transparência a respeito de como o sistema funciona pode mobilizar a força de trabalho para a direção que se deseja” (MCPHIE, 2006).

St-Onge (2000) apresenta cinco conselhos para aumentar a eficácia dos sistemas de recompensa por mérito e do mérito como resultado do desempenho, ou seja, são variáveis que influenciam a relação percebida entre desempenho e recompensa num contexto de meritocracia, e são apresentados no Quadro 1 a seguir, cuja tradução está abaixo:

Top management and supervisors should . . .

. . . rely on the *social informational environment* and on *interpersonal* tools such as communication to make salient the performance-based plan, to explain their inherent decision-making processes and to demonstrate their faith in the plan. What is *said* and what is *perceived* do count!

. . . be capable and motivated to evaluate performance and allocate merit compensation in a manner which is *really* accurate, reliable and credible. Pay-for-performance perception cannot be completely socially constructed or controlled through impression management. Management *training* with regard to these processes do count!

. . . enhance, employee fairness perception by developing decision-making procedures in a participative manner, by controlling that procedures are carefully applied and by constantly communicating and explaining procedures;

. . . develop a climate of *trust* based upon honest and open communication between them and employees;

. . . treat employees with *respect* mainly when a smaller than expected outcome is justified by actual lower performance since satisfaction with outcomes is positively related to pay-for-performance perception.

Quadro 1 – Practical Implications of this Study's Results on the Management of Effective Performance-Based Compensations Plans

Fonte: (ST-ONGE, 2000, tradução nossa).

1) Contar com o apoio de ferramentas interpessoais como a comunicação, para tornar eficiente um sistema de meritocracia e tomar decisões que mostrem confiabilidade de sua equipe. O que é dito e o que é percebido devem ter os mesmos significados;

2) Ser capaz e estar motivado para avaliar o desempenho e recompensar de forma efetiva e justa, confiável e acreditável. A recompensa, ao final, não pode estar baseada somente na impressão do gestor sobre o empregado;

3) Melhorar a percepção sobre o processo de recompensa, desenvolvendo ações de tomada de decisão participativa, por meio de constante comunicação e explicação sobre a metodologia, os critérios, o resultado, etc.;

4) Desenvolver um clima de confiança baseado na comunicação honesta e aberta entre as partes;

5) Tratar os empregados com respeito, principalmente, quando um resultado menor do que o esperado está justificado no desempenho individual, no perfil e nas características de um determinado colaborador que não alcançou o resultado, o que está diretamente atrelado à recompensa pelo desempenho.

Entretanto, alguns freios e contrapesos, entre outros mecanismos, são necessários para aumentar ainda mais a confiança no sistema. A percepção de justiça sobre as recompensas

deve estar na construção de controles adequados para um perfeito equilíbrio entre quem é e quem não é recompensado.

Algumas críticas são conferidas aos sistemas de meritocracia como a de que

[...] os empregados, de um modo geral, ainda não sabem associar a recompensa ao desempenho, visto desconfiarem da metodologia de avaliação e, ainda, que as recompensas não são suficientemente boas para recompensar os melhores desempenhos. Segundo o autor existem pesquisas muito limitadas sobre os efeitos do mérito na participação ou distribuição de recompensas e/ou ganhos, também chamado de *gainsharing plans*, no desempenho organizacional e individual. Há ainda menos pesquisas comparando seus efeitos na mesma organização (LAWLER III, 1991, tradução nossa).

Luecke (2008), afirma que a estratégia de uma empresa deve estar alinhada à sua cultura organizacional e vice-versa, e os sistemas de recompensas devem estar alinhados com a estratégia da empresa, onde todos devem ter metas de desempenho vinculadas às metas empresariais, definidas na estratégia.

Em artigo de autoria de Gómez (2011), o qual apresenta algumas relações entre a recompensa e o desempenho do empregado que se quer aqui, nesta pesquisa, investigar, vista de uma perspectiva de reconhecimento e recompensa,

[...] quem de fato utiliza a meritocracia deve possuir um claro sistema de consequências atrelado ao desempenho [...] mensurado de acordo com regras claras. Disso, vale a pena ressaltar que a meritocracia só funciona se houver regras claras e transparentes. Melhor, só dá para ser transparente com aquilo que possui alto grau de coerência, de consistência. Se não há coerência, certamente encontraremos espaço para questionamentos sobre favoritismo ou injustiças. (BULL *apud* GÓMEZ, 2011)

Ainda, segundo a autora, a *PricewaterhouseCoopers* – PWC, por exemplo, uma das maiores empresas do mundo em auditoria e consultoria, realizou um levantamento com 51 grandes empresas brasileiras de destaque e identificou que o gargalo da prática de meritocracia é o tempo dedicado pelos gestores ao processo e sua preparação. Em 60% das empresas pesquisadas, esse tempo era inferior a 40 horas ao ano, considerado insuficiente pelos próprios participantes da pesquisa. As empresas identificaram ainda, como ponto fraco, a etapa de orientação e acompanhamento cotidiano dos resultados, segundo o sócio da PWC, João Lins.

No mesmo artigo, a América Latina Logística – ALL, por exemplo, empresa que assumiu o controle das operações da rede ferroviária federal quando esta foi privatizada, e apresentada com o mesmo foco em resultados, mas com remuneração variável. Outras

empresas também seguem este método, como a Companhia de Bebidas das Américas, a Ambev, empresa cuja missão “é ser a melhor empresa de bebidas do mundo, em um mundo melhor” e onde “[...] o seu maior patrimônio é sua gente” (AMBEV, 2012). Para a Ambev, o seu sucesso com a sua gente é o tempo que dedicam a estas. A KPMG Auditores Independentes, empresa que também atua no ramo de auditoria, fiscalização e consultoria, e que junto com a *PricewaterhouseCoopers*, a *Delloite* e a *Ernest & Young*, se tornou uma das líderes mundiais neste mesmo ramo, também é partidária desta filosofia. Segundo Paulino (*apud* GÓMEZ, 2011), que começou como *trainee* e, em 20 anos se tornou sócio da empresa no Brasil, afirma que “foi crucial saber quais foram os seus erros e acertos”. Segundo ele, sempre ficou muito claro o porquê de sua promoção ou não, mas alega que é importante que os sistemas de recompensa sejam isentos de julgamento e devem ser baseados em avaliação igual para todos.

Gómez (2011) afirma ainda que, paralelo à visão dos gestores, não se pode desconsiderar a frustração instalada nos empregados que não são promovidos. Segundo ela, a competição fica ainda mais acirrada quando um empregado vê o colega ser promovido, quando ele próprio não o é.

Assim, fica evidente que deve haver transparência na comunicação sobre como o empregado pode se desenvolver e como deve trabalhar. Para isso, é importante que os sistemas de avaliação de desempenho sejam eficientes e possam garantir a identificação de talentos. “É preciso ter uma comunicação aberta e sincera com o profissional, para que ele saiba como pode se desenvolver”, afirma a diretora de RH da KPMG no Brasil, Adriana Zanni (*apud* GÓMEZ, 2011).

Ainda tratando da questão da legitimidade da meritocracia, Barbosa (1996) afirma que o que se constata é que há uma grande resistência à avaliação, enquanto conceito, princípio, independente dos seus resultados práticos ou possíveis efeitos seletivos, que contrasta fortemente com os discursos sobre a primazia do mérito como valor central das hierarquias administrativas. Mais ainda, por que num grande número de circunstâncias, quando o mérito é acionado como critério, ele não é legitimado por quem não foi bem avaliado? Como disse em uma de suas entrevistadas “eu sempre vou achar que é injusto, senão comigo pelo menos com um colega”. A partir do exposto acima, parece que a resposta para um melhor entendimento do que está sendo efetivamente dito reside na seguinte questão: o que as pessoas consideram como mérito e o que consideram como desempenho? Qual a explicação dada para as diferenças entre os resultados individuais no desempenho de uma mesma tarefa?

Grandes empresas, hoje, para atrair e reter pessoas com determinados atributos, quais sejam, conhecimentos, qualificações, comportamentos e atitudes, tratados na literatura como competências, devem promover a implementação de sistemas de recompensa que visem focar os comportamentos que ela considera necessários para atingir seus objetivos, mas que visem também estimular a obtenção de resultados. Estes sistemas de recompensas também devem contemplar o atendimento das expectativas dos próprios empregados.

Todas as empresas que, de uma forma ou outra, querem se manter competitivas, devem buscar a excelência sustentada, através da atuação de seus ativos mais valiosos – as pessoas. Este é um desafio que requer sustentação permanente das contribuições que agregam valor, como aquelas proporcionadas por uma adequada gestão de desempenho. Se não houver líderes capacitados para a convergência de esforços em prol da obtenção de desempenhos efetivos, com comprometimento humano e geração de cultura de alto desempenho e alto valor agregado, a busca de resultados será muito mais difícil. E as organizações que não se adaptarem a essa lógica, estarão fora da competitividade empresarial.

Para essa mudança organizacional os estudos realizados por Fischer (1992; 2002 *apud* DUTRA, 2008), associado aos estudos recomendados por Leibowitz (1986 *apud* DUTRA, 2008), apresentam uma fórmula para realizar intervenções nas organizações que querem melhorar seus processos de gestão de pessoas, qual seja, que a *transformação* é igual ao resultado da análise de vários fatores que são: a *necessidade*, a *visão*, o *plano de ação* e o *resultado esperado*.

Segundo a autora “o primeiro elemento, a *necessidade*, implica conhecer com clareza necessidades, problemas ou oportunidades que estão gerando o processo de transformação da realidade organizacional e suas implicações no sistema de gestão de pessoas, ou seja, identificar o porquê desse processo. Quanto ao segundo elemento, a *visão*, trata da necessidade de haver clareza do rumo que deve ter o processo de transformação da organização e do papel da gestão de pessoas, resultando na definição do que alterar no sistema de gestão existente na empresa. O terceiro elemento, o *plano de ação*, indica o caminho a ser percorrido para que tanto a transformação organizacional se realize quanto o sistema de gestão resultante seja efetivo. E, por último, o quarto elemento, o *resultado esperado*, implica garantir a consecução dos resultados planejados de forma sustentada” (FISCHER, 1992 *apud* DUTRA, 2008).

Hoje, as práticas que se desenvolvem em torno da cultura das organizações devem “pautar-se em estratégias especificamente modeladas para o atendimento das necessidades da realidade cultural na qual se inserem, para evitar a despersonalização da realidade vigente e,

naturalmente, o fracasso” (SOUZA *et al.*, 2009) e, se as organizações não tiverem implícitas na sua cultura as mudanças organizacionais que permeiam a sua continuidade, sofrerão fortes impactos em relação às pessoas da organização.

A abordagem cultural e suas transformações que se quer apresentar aqui nesta pesquisa e, mais especificamente, a respeito dos sistemas de recompensa por desempenho nas empresas públicas e a ideologia meritocrática estão muito bem amparadas em artigo publicado por Barbosa (1996), na visão de vários autores, quais sejam:

1) Conforme Juran e Ishikawa (1974)

Se 80 a 85% dos problemas nas empresas são de origem sistêmica e não de responsabilidade individual dos funcionários, como avaliá-los devidamente? Como será possível discernir, em um mau desempenho, a parcela de culpa dos sistemas e a da responsabilidade do indivíduo? (JURAN; ISHIKAWA, 1974 *apud* BARBOSA, 1996).

2) Segundo Legge

Na prática, os dilemas criados pelos sistemas de avaliação de desempenho têm sido desde o início, resolvidos pela teoria de administração e pelos administradores através da atribuição de culpa aos instrumentos utilizados para a avaliação. Ou os sistemas utilizados são vistos como inadequados ou os avaliadores são considerados mal preparados (LEGGE, 1995 *apud* BARBOSA, 1996).

1) Para Harvey Walker (1937 *apud* BARBOSA, 1996) “Os sistemas menos eficientes são olhados com desconfiança pelos empregados e, provavelmente, é melhor não ter sistema algum do que ter um que produza resultados nos quais a maioria dos empregados não deposita confiança”.

2) Ainda,

Em conclusão, é francamente reconhecido que os sistemas de apuração ou avaliação do merecimento revelaram-se, no passado, acima de tudo, rudimentares e imperfeitos processos de apreciação e registro de aptidões e hábitos de trabalho. Desde, porém, que eles são preferíveis a julgamentos não escritos formulados individualmente pelos administradores, a administração de pessoal deve aceitar o desafio da situação e fazer por desenvolver instrumentos mais adequados e úteis (MOSHER; KINGSLEY; STAHL 1937 *apud* BARBOSA, 1996).

3) Já, para Piffne

Não há, provavelmente, campo que ofereça conflito mais agudo entre a teoria e a prática do que o que diz respeito à apuração do merecimento. A teoria diz que seria excelente apurar o merecimento dos empregados de acordo com o seu valor e desempenho das funções. Com isso concorda a administração, assim como os

empregados. Mal, porém, se tenta pôr a ideia em execução, é ela bloqueada ou a sua eficácia é reduzida por obstáculos quase insuperáveis (PFIFFNE, 1938 *apud* BARBOSA, 1996),

5) As afirmações de J.B. Probst (1938 *apud* BARBOSA, 1996), embora datadas de 1938, sintetizam todo o dilema que perpassa a administração moderna ainda hoje: “Apurar ou não o merecimento não é mais a questão. O essencial é como apurar o merecimento — como apurá-lo meticulosamente, facilmente, sem preconceitos e sem levantar antagonismo”.

De um modo geral, todos os autores defendem a existência de avaliação de desempenho e a questão principal, para a qual ainda não existe receita de bolo é como encontrar a melhor forma de se avaliar pessoas.

A autora afirma ainda que, nas instituições públicas, apesar de existir um sistema meritocrático tanto para o ingresso como para a mobilidade interna, o grande problema está localizado na ideologia meritocrática, como um valor globalizante e central. Para a autora,

Embora, no discurso, todos os segmentos se coloquem como partidários do império do mérito, na prática, qualquer tentativa de implantá-la esbarra em um processo sistemático de desqualificação desse critério, a partir de uma estratégia de acusação que, ora afirma serem o método de avaliação e os avaliadores inaptos para a tarefa, ora terem os escolhidos méritos que, na verdade, não possuem, recebendo uma boa avaliação ou promoção por força de suas relações pessoais. (BARBOSA, 1996)

A autora, ainda, complementa a sua análise afirmando que

Sem querer, por um lado, negar a existência de métodos de avaliação anacrônicos, de avaliadores despreparados, do peso das relações pessoais no resultado das avaliações de desempenho, por outro lado, não é possível ignorar concepções culturais básicas que informam, implicitamente, todo esse processo e que, a meu ver, é fundamental serem compreendidas para que seja obtido algum resultado. Refiro-me à existência de uma concepção de igualdade substantiva, que não legitima as diferenças individuais de talento e desempenho como um critério para o estabelecimento de hierarquias, aliada a uma concepção de desempenho que entende os diferentes resultados das produções individuais como oriundos de mecanismos sociais que exigem as suas respectivas contextualizações e explicitações. O resultado disso é um processo que não avalia, no sentido de estabelecer diferenças e hierarquizações, mas que justifica o desempenho. (BARBOSA, 1996)

Em qualquer situação, quando se trata de diferenciar empregados, deve ser estabelecida a regra do jogo, traduzida aqui em critérios. Sobre isso, Asher (2008) afirma que “para cada promoção, há uma fórmula que determina quem é promovido. Pode não ser válido para todos os casos, mas valerá de forma geral”. O autor discorre sobre a atuação gerencial, afirmando que os gerentes nem sempre conseguem explicar com clareza, os princípios pelos quais eles gerenciam, mas conseguem identificar claramente quando um profissional pode ser

promovido pelos resultados futuros que pode apresentar. Ainda segundo o autor, os gerentes não podem e não devem promover um empregado pelo seu desempenho passado e os resultados futuros devem ser planejados e estarem diretamente atrelados àquilo que o empregado pode agregar de valor à organização.

Em resumo, a substituição da avaliação de cargos, a qual preponderou durante décadas e ainda está presente em algumas organizações atualmente, por um referencial centrado nas pessoas não é um movimento de mudança fácil. Conforme Dutra e Hipólito (2012), dentre os aspectos que sustentam a opção por sistemas funcionais, está o da despersonalização da recompensa como justificativa para se evitar privilégios ou discriminações. Essa questão só começou a ser equacionada a partir da década de 1990, com o amadurecimento da teoria sobre gestão por competências, a compreensão da estreita ligação entre a estrutura de reconhecimento e recompensas com a estrutura organizacional, o caráter estratégico que a gestão de pessoas e de recompensas passou a assumir, a possibilidade de se administrar recompensas de forma expandida, utilizando-se melhor de aspectos não pecuniários e, com mudanças observadas na legislação, se não em sua redação, pelo menos na forma como passou a ser interpretada.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esta pesquisa tem caráter qualitativo, exploratório e interpretativo usando técnicas de entrevista semiestruturada em profundidade – ver Apêndice A, como um modo de sondar profundamente uma questão (HAIR JR. *et al.*, 2005), e de questionário do tipo *survey* – ver Apêndice B, com o objetivo de obter dados numéricos e narrativos, respectivamente, convertidos por meio de técnicas de codificação e categorização pelo método de análise de conteúdo (HAIR JR. *et al.*, 2005). O questionário foi construído com escala de respostas *Likert* de cinco pontos para todas as afirmativas, as quais serão analisadas com técnicas de análise quantitativas.

Considerando que o que se quer obter nesta pesquisa é a percepção gerencial sobre onde o gerente pode atuar para melhorar o processo de meritocracia na empresa, a abordagem qualitativa exploratória utilizada é a que mais se adequa, pois os dados obtidos permitirão uma análise mais aberta e mais flexível, bem como permitirão identificar as relações de causa e efeito e também descobrir novas maneiras de tratar o problema, sem necessariamente testar a validade dos próprios esquemas.

Empiricamente, a pesquisa estuda a percepção de todos os gerentes de nível três de uma unidade da Petrobras localizada no Estado de São Paulo, pertencente à área de Exploração & Produção – E&P da empresa e que atua nos campos de produção das Bacias de Santos no litoral de São Paulo, e Campos no litoral do estado do Rio de Janeiro. Em 1º de Novembro de 2013, esta unidade possuía exatamente 1.000 empregados próprios concursados, dos quais, quase 50% trabalham em unidades *offshore*, ou seja, em unidades marítimas de produção.

Sendo os temas centrais desta pesquisa *desafios e estratégias* de gestão para a melhoria da gestão de desempenho na Petrobras, eles foram concebidos nos dois instrumentos de pesquisa, com a categorização de dados pela análise de conteúdo, tanto na análise das respostas abertas da entrevista semiestruturada, como do questionário aplicado, propriamente dito, e também dos comentários feitos pelos respondentes nos espaços próprios no questionário, o qual foi formulado a partir da análise da entrevista anterior e cujos detalhes serão apresentados mais adiante.

Também serão utilizados na análise de dados os resultados da Pesquisa de Ambiência realizada pela Petrobras em 2013, relativa ao ano de 2012. Como foi justificado no início desta pesquisa, é imperioso saber dos gestores, o que eles afirmam ou comentam sobre as mesmas questões respondidas pelos empregados na PA. Não serão confrontados os dados da

PA em relação aos dados da pesquisa, mas tão somente analisados e relacionados de forma ampla, com o intuito de se buscar algum indício que possa sugerir realmente uma mudança na prática ou na postura destes gerentes.

3.1 A GESTÃO DE DESEMPENHO NA PETROBRAS

São muitas as suposições na Petrobras a respeito do tema de estudo proposto nesta pesquisa e a maioria delas tem sido sistematicamente, percebidas no dia a dia pelos empregados e, em especial, logo após o encerramento anual do processo de *Avanço de Nível e Promoção - ANPR*, que é quando os empregados são comunicados a respeito do resultado do mérito ou não, ou melhor, deveriam ser. Este é o momento em que o gerente deveria fornecer o *feedback* sobre o mérito em relação ao desempenho, ação que foi objeto de questionamento aos entrevistados desta pesquisa.

Conforme Triviños (1987 *apud* COSTA, 2001), quando a formulação de pressupostos for baseada na realidade empírica, a priori, eles não se tornam rígidos. Para tanto, os pressupostos deverão se apoiar, fundamentalmente, no conhecimento geral aprofundado da realidade que serve de contexto ao estudo, bem como nos suportes teóricos definidos na revisão bibliográfica (TRIVIÑOS 1987 *apud* COSTA, 2001).

Assim, algumas suposições foram levantadas a partir da observação e da vivência de situações reais, ou seja, da experiência e das percepções vividas pela autora, bem como na teoria estudada a respeito do tema, cuja validação espera-se encontrar na apuração da análise de resultados da pesquisa de campo, quais sejam:

1. Os gerentes, no processo de *avaliação de desempenho*, ao estabelecerem metas para a sua equipe em desacordo com o modelo indicado pela companhia, o qual será apresentado mais adiante e que se resume em *objetividade, factibilidade, mensurabilidade e vinculação estratégica* das metas, tornam a avaliação subjetiva e sem critério para diferenciar um empregado do outro;
2. De um modo geral, os gerentes não negociam metas com os seus empregados e não cumprem a etapa de *acompanhamento* das metas como deveriam;
3. Os gerentes entendem que a divulgação corporativa visando o início do processo anual de *Avanço de Nível* é suficiente e que os critérios para concorrer são transparentes e claros para todos os empregados;

4. Na visão do corpo gerencial, as ações corporativas para a melhoria da satisfação dos empregados em relação à recompensa e progressão na carreira têm sido suficientes e não há a necessidade de ações locais para tal;

5. Os gerentes, de um modo geral, não tem a prática de realizar o *feedback* em relação ao desempenho e para os empregados que não obtiveram Avanço de Nível.

Sob o ponto de vista dos gerentes, que são o público-alvo desta investigação, a validação, ou não, dessas suposições não pretende testar ou confrontar a posição dos gestores em relação às suas próprias práticas, mas tão somente o de analisar as contradições e conflitos gerados pelas práticas de gestão em relação à meritocracia, bem como o fenômeno em si sob o ponto de vista dos sujeitos impactados por esta investigação, podendo obter-se, ao final, as sugestões de mudanças ou melhoria nos processos e, talvez, até um novo método para tratar o problema seja identificado.

O processo anual de avanço de nível na empresa tem como premissas básicas reconhecer a aquisição de experiência, habilidades e conhecimentos para o desempenho das atividades e refletir os resultados da avaliação de desempenho do ano anterior, que demonstrem a contribuição do empregado para o resultado da companhia. Correa (2011) afirmou em entrevista que

[...] A cada ano, o RH estabelece alguns parâmetros, faz a avaliação do processo como um todo [...] avalia através dos resultados da Pesquisa de Ambiência, faz outras pesquisa do próprio processo de avanço de nível, estuda e monitora a meritocracia dentro da companhia, depois desse resultado ela planeja o processo do ano subsequente. Todo o ano este processo é levado à diretoria da companhia, e são implementadas as mudanças de acordo com os diagnósticos feitos e os objetivos que a companhia tem, não só de propiciar ao empregado a possibilidade de aceleração na carreira dele bem como o de reconhecer o alto desempenho dos empregados da companhia (informação verbal).

É muito importante considerar no contexto da gestão de desempenho os resultados da Pesquisa de Ambiência da empresa, cujos resultados dos fatores *Liderança e Reconhecimento e Recompensa* foram considerados como justificativa para esse estudo, e que, anualmente, direcionam as ações que devem ser implementadas para a melhoria da gestão de desempenho.

Conforme a Figura 1, a Pesquisa de Ambiência da unidade investigada aponta os índices de satisfação dos últimos três anos com relação a todos os fatores, numa escala percentual de zero a 100, onde verificamos destacados os dados dos fatores *Liderança e Reconhecimento e Recompensa* e, se perguntados, os empregados têm claramente definidas as razões para que eles tivessem apontado estes índices, os quais, na visão de alguns são baixos e, na visão de outros, estão estagnados. É importante salientar, entretanto, que o resultado da

Pesquisa de Ambiência, respondida pelo corpo gerencial, sobe um nível acima, ou seja, é computado sempre para a gerência imediatamente superior àquela em que o gerente é responsável. Então, os resultados ruins apresentados são específicos da equipe e não computam o resultado do questionário respondido pelo seu gerente.

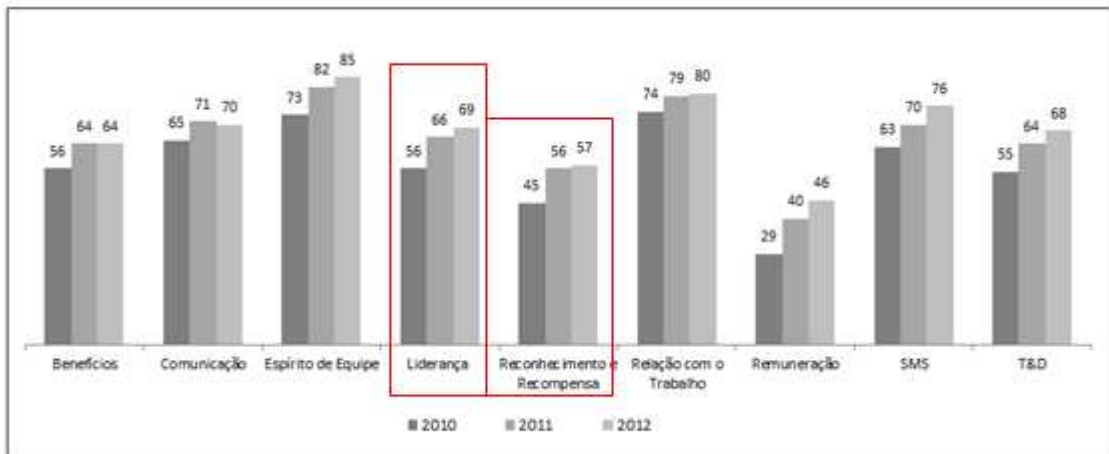


Figura 1 – Resultado da Pesquisa de Ambiência 2012 da Unidade Pesquisada - Nove Fatores que compõem o Índice de Satisfação do Empregado – ISE

Fonte: Pesquisa de Ambiência 2012 da unidade pesquisada (PETROBRAS, 2013).

Ampliando um pouco a análise são considerando os relatos históricos da empresa verificados detalhadamente, os fatores que continuam mantendo os índices abaixo da média dos demais fatores, na unidade pesquisada, são sempre os mesmos – *Benefícios*, *Liderança*, *Reconhecimento e Recompensa*, *Remuneração*, e *Treinamento e Desenvolvimento*, assim como em toda a empresa, ou seja, esses fatores são críticos para a unidade pesquisada e para a empresa como um todo.

Os fatores *Benefícios* e *Remuneração* não possuem ações de melhoria que estejam na alçada dos gerentes, que são o público-alvo desta pesquisa.

Os baixos resultados do fator *Remuneração* também não serão discutidos nem analisados aqui em virtude de que estão diretamente atrelados a questões externas, sendo influenciado por pesquisas salariais realizadas fora da Petrobras.

Com relação ao fator *Treinamento e Desenvolvimento*, o qual também apresenta resultados baixos, mas crescentes nos últimos três anos salienta-se que estudos internos da empresa comprovam que estes resultados também decorrem da atuação da *Liderança*. Assim, será feita uma pequena consideração desse fator em relação aos resultados da pesquisa de campo e em relação aos outros dois fatores identificados como foco deste estudo, mas ele não será amplamente discutido nem detalhado.

A Pesquisa de Ambiência da unidade pesquisada é respondida por todos os empregado, mas se analisados somente os resultados da equipe de gerentes, os quais são contabilizados separadamente dos empregados, os fatores com os índices mais baixos são os mesmos que os empregados apontam como problemáticos. Também há de se considerar que a Pesquisa de Ambiência fornece uma *percepção* do que os empregados pensam em relação às afirmativas feitas, e apresenta uma favorabilidade desta percepção ao considerar as respostas contidas nos itens 4 – *Concordo parcialmente* e 5 – *Concordo integralmente* como favorabilidade, numa escala de respostas Likert de cinco pontos.

Para a unidade pesquisada o resultado do fator *Reconhecimento e Recompensa* na pesquisa de 2012, foi o segundo fator com a favorabilidade mais baixa, após o fator *Remuneração*, mas ainda continua baixo em relação aos outros fatores, como podemos ver demonstrado na Figura 1. Tal situação merece uma investigação, não sob o ponto de vista dos empregados que responderam a pesquisa, cujo resultado já é conhecido, mas sob o ponto de vista do corpo gerencial, a partir da avaliação de suas próprias práticas e como elas podem contribuir para melhorar estes resultados.

Quando nos atemos aos índices dos fatores apresentados na Figura 1, retroagimos a análise para o ISE dos últimos cinco anos da Pesquisa de Ambiência da Petrobras e da unidade pesquisada, consolidados e representados na Figura 2, verificando que a série histórica mostra não ter havido evolução significativa destes valores parecendo estar estagnada e, muito pelo contrário, com queda em 2010 e uma pequena recuperação depois.

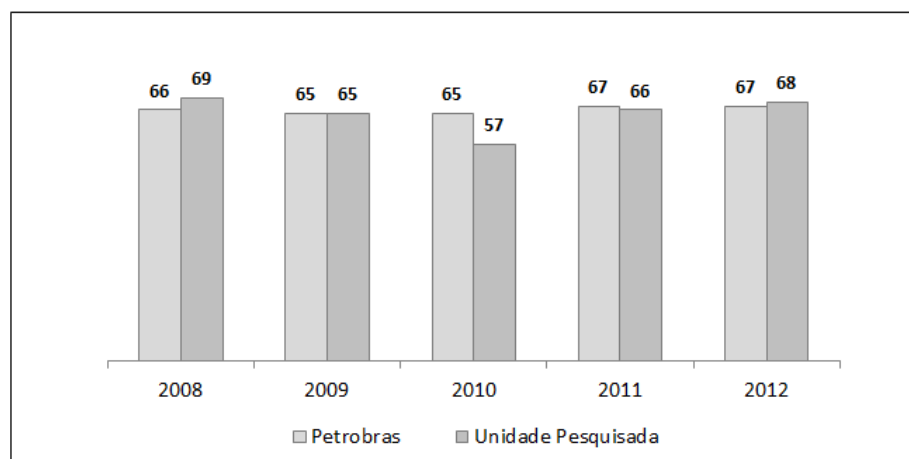


Figura 2 – Índice de Satisfação de Empregado – ISE: Série Histórica da Pesquisa de Ambiência - Petrobras Controladora X Unidade Pesquisada

Fonte: Pesquisa de Ambiência 2012 da unidade pesquisada (PETROBRAS, 2013).

Conforme a Figura 1, os fatores que serão objetos da análise empírica, tanto na Pesquisa de Ambiência quanto nesta investigação, são os fatores *Liderança* e *Reconhecimento e Recompensa*, cujas afirmativas são detalhadas a seguir, na Tabela 1:

Tabela 1 – Índice de Satisfação de Empregado – ISE dos Fatores Liderança, e Reconhecimento e Recompensa da Unidade Pesquisada, nos Últimos Três Anos

Fator Liderança		2010	2011	2012
1	Sou informado sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados da minha gerência	53	65	69
2	Meu superior imediato fornece as informações que necessito para realizar o meu trabalho com eficácia	58	70	70
3	Participo das decisões que afetam meu trabalho	55	63	67
4	Recebo delegação necessária para a realização do meu trabalho	60	68	73
5	Meu superior imediato estimula o desenvolvimento da equipe	58	69	71
6	Meu superior imediato estabelece metas claras para a realização do meu trabalho	55	63	63
7	O meu GD (Gerenciamento de Desempenho) é feito de forma negociada	52	57	62
8	Estou satisfeito com o acompanhamento periódico de meu GD (Gerenciamento de Desempenho).	44	51	54
9	Meu superior imediato me orienta a superar as dificuldades	55	65	68
10	Meu superior imediato é presente junto à equipe	56	68	71
11	Meu superior imediato é reconhecido como um líder da equipe	55	66	70
Fator Reconhecimento e Recompensa		2010	2011	2012
1	Recebo elogios do meu superior imediato pela qualidade do meu trabalho	54	62	64
2	Sou informado sobre os critérios básicos para a concessão do Avanço de Nível	53	64	64
3	Sou avaliado de acordo com os resultados do meu trabalho	47	59	62
4	Sinto-me valorizado pelo trabalho que realizo	44	57	57
5	As práticas de Reconhecimento e Recompensa são aplicadas de forma transparente	36	47	48
6	Estou satisfeito com as práticas de Reconhecimento e Recompensa da companhia	27	40	42

Fonte: Elaborada pela autora (2013) com base nos dados da Pesquisa de Ambiência 2012.

É perceptível que os dados apresentados para as duas últimas afirmativas do fator *Reconhecimento e Recompensa* demonstram que há alguma discrepância em relação à resposta das demais questões.

As afirmativas realizadas na Pesquisa de Ambiência para os dois fatores estão graficamente representadas nas Figuras 3 e 4.

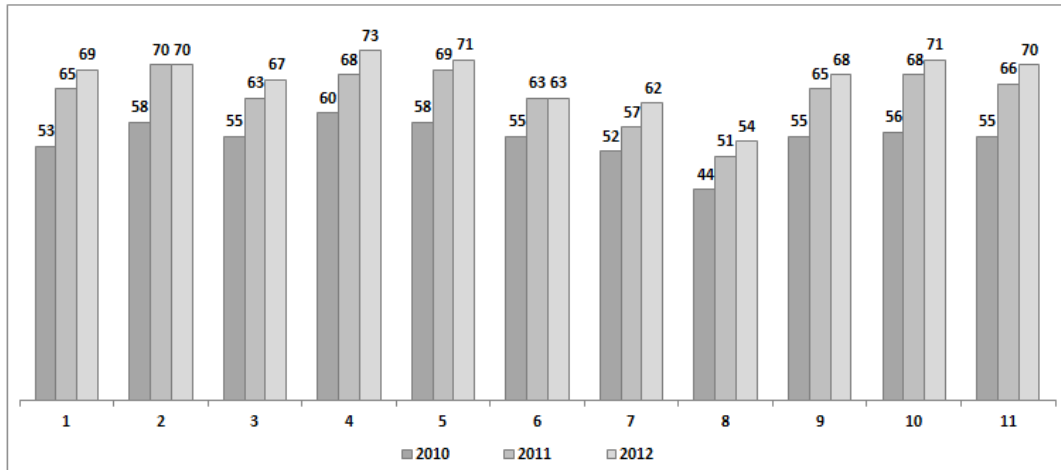


Figura 3 – Resultados do ISE do Fator Liderança da Unidade Pesquisada - Série Histórica da Pesquisa de Ambiência dos Últimos Três Anos

Fonte: Pesquisa de Ambiência 2012 da unidade pesquisada (PETROBRAS, 2013).

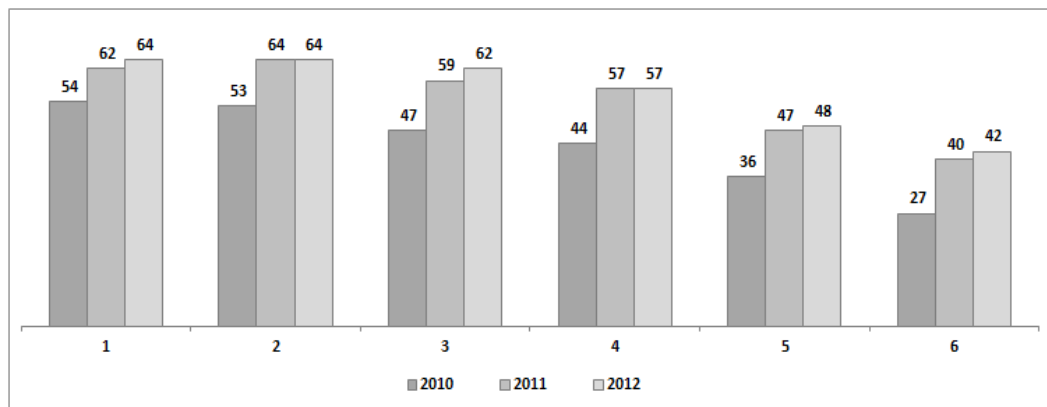


Figura 4 – Resultados do ISE do Fator Reconhecimento e Recompensa da Unidade Pesquisada - Série Histórica da Pesquisa de Ambiência dos Últimos Três Anos

Fonte: Pesquisa de Ambiência 2012 da unidade pesquisada (PETROBRAS, 2013).

Podemos verificar, ainda, que os resultados destes fatores – *Liderança* e *Reconhecimento e Recompensa*, este último ainda mais, por si só, já demandariam uma investigação em relação aos respondentes da Pesquisa de Ambiência, que foram os empregados. Tais dados servem para demonstrar as fragilidades da gestão de desempenho como um todo e, dentro do contexto cultural da empresa, o objetivo das unidades é o de sempre manter o ISE igual ou maior do que a média da companhia. Como o ISE também é um indicador considerado no BSC, ele também é negociado entre a área corporativa e as unidades, em função das séries históricas e do contexto atual e futuro, dentre outras variáveis.

Para o alcance das metas anuais do ISE a gestão de desempenho de pessoas vem colaborar imensamente para o alcance deste indicador.

3.2 A MERITOCRACIA NA PETROBRAS

Os dilemas criados pelos sistemas de avaliação de desempenho e recompensas têm sido resolvidos pelas teorias administrativas, através da atribuição de culpa aos instrumentos utilizados na avaliação e, na Petrobras, isto não é diferente. O que se observa, então, é a existência de uma crítica permanente aos sistemas em uso, bem como a existência de propostas de novos modelos ou metodologias que terminam sempre tendo o mesmo destino daqueles que o precederam. As duas grandes questões que precisam de mais atuação do RH da empresa são:

- 1) Os sistemas são vistos como inadequados ou os avaliadores estão mal preparados;
- 2) Não se percebe a relação entre desempenho e mérito, o que de quebra, não legitima a meritocracia na Petrobras.

Na Petrobras, a meritocracia está desenhada sobre dois grandes pilares que são a avaliação de desempenho e a recompensa, assim como se desenha em muitas outras empresas. Desde 2006, a empresa já previa que os sistemas de remuneração variável acabariam por ser implementados (de acordo com os regimes e condições de trabalho) e também haveria uma maior utilização dos sistemas de recompensa e de benefícios não financeiros, o que está em plena evolução na empresa e que veio facilitar a implementação de melhorias contínuas nestes pilares.

Neste capítulo, a avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e o seu reflexo na recompensa de empregados serão os tópicos abordados, além do reflexo no plano de carreira da empresa. Também será apresentada aqui a metodologia aplicada pela Petrobras para os sistemas de avaliação de desempenho e recompensa.

3.2.1 Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão e o Reflexo no Sistema de Recompensas

A avaliação de desempenho na empresa é baseada no modelo BSC de Kaplan e Norton, onde as metas estabelecidas para o empregado são oriundas de um desdobramento de metas e indicadores corporativos, os quais, por sua vez, são oriundos do planejamento estratégico da empresa. A metodologia para o processo de avaliação de desempenho de empregados é relativamente simples: o gerente, no início de cada ano, na ferramenta GD, um sistema próprio da empresa, define, através de negociação, as metas de cada empregado, as quais devem ser *claras, objetivas, mensuráveis, factíveis* e possuir *vinculação estratégica* e, ao final do ano, avalia, de acordo com o modelo apresentado na Figura 5. No decorrer do ano, gerentes e empregados devem realizar o acompanhamento da realização da meta, para verificar as discrepâncias, e o gerente reorienta o empregado conforme o contexto, ou conforme novos projetos irão surgindo, ou novas tarefas se desenham, e/ou alguma reestruturação das atividades aconteça. Esses acompanhamentos devem ser registrados na ferramenta GD, e são as únicas evidências sobre alguma evolução ou sobre a comunicação entre gerentes e empregados. Muitas vezes essa conversa ocorre informalmente e o resultado não é registrado no GD, assim como os gerentes que operacionalizam a metodologia da forma correta, muitas vezes, registram no GD fatos além do necessário ou registram dados de conversas que não ocorreram.

A avaliação de desempenho ocorre anualmente, em três etapas – o *planejamento*, onde as metas com peso alto, médio ou baixo, são negociadas e cadastradas no GD; o *acompanhamento*, onde gerente e empregado acompanham a evolução das metas e verificam se elas serão atendidas, fazendo os ajustes necessários conforme o contexto; e a última etapa é a *avaliação*, onde é atribuído o percentual de atendimento às metas, conforme o Figura 5.

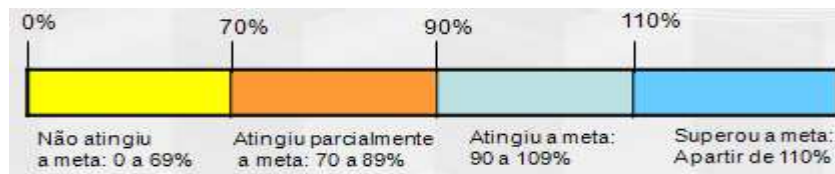


Figura 5 – Escala de Apuração de Resultados das Metas na Avaliação de Desempenho

Fonte: Sistema de Avaliação de Desempenho (PETROBRAS, 2013).

O GD compreende também a avaliação de até nove competências individuais não técnicas e obrigatórias, conforme o público, com as graduações *não demonstrada, em desenvolvimento* (com 3 níveis), *aplicação integral* ou *supera nível requerido*, conforme o Quadro 2, as últimas duas destacadas, o que a empresa chama de escala de proficiência. Assim, os empregados sem função são avaliados em 5 competências; empregados com

carreira de consultoria são avaliados em 7 competências e empregados com função gerencial são avaliados em 9 competências, conforme o modelo apresentado no Quadro 3. Os níveis A, B, C ou D, apresentados neste quadro, representam o nível de atendimento à competência, conforme o cargo *júnior*, *pleno* ou *sênior*, sendo A o nível mais simples e o D o nível mais avançado, de acordo como o exemplo do Quadro 2.

ESCALA EVOLUTIVA - Competências Individuais Corporativas							
TRABALHO EM EQUIPE		Avaliação					
		Não me sinto apto para avaliar	Não demonstrada	Em desenvolvimento		Aplicação integral	Supera nível requerido
Iniciação	Aplicação intermediária			5	6		
A	Atua realizando algumas intervenções na equipe, compartilhando experiências.						
B	Tem facilidade de atuar em equipes, agrega qualidade ao trabalho e propõe idéias.						
C	É um facilitador da equipe, integra as pessoas e gera uma ambiência de trabalho produtiva e colaborativa.						
D	É referência legitimada. Sua atuação estimula a equipe a focar no trabalho e na conquista de resultados, extrapolando a própria equipe.						
		1	2	3	4	5	6

Quadro 2 – Modelo de Avaliação de Resultados da Competência *Trabalho em Equipe* chamado de Escala de Proficiência

Fonte: Dicionário de Competências Individuais Corporativas (PETROBRAS, 2013).

Neste quadro, para o exemplo da competência *trabalho em equipe*, em sua avaliação final, o nível A é o mínimo exigido para os empregados novos, que são admitidos como *júnior* e, ao final do primeiro ano de trabalho, quando o gerente avalia o empregado, deve fazer o enquadramento em relação a este nível A de atendimento da competência. O empregado pode ter desempenhado igual ao nível C, por exemplo, então ele será avaliado como *supera nível requerido*.

Para que o empregado seja aprovado para o ANPR e seja candidato à recompensa anualmente, ele tem que atender a dois critérios básicos, quais sejam:

1) Ter atingido parcialmente as metas estabelecidas para o ano anterior: o empregado tem que atingir, pelo menos, parcialmente, 70% de média das notas de todas as metas, conforme a Figura 5, que é o resultado do processo de avaliação das metas de desempenho;

2) Ter atingido integralmente, pelo menos, duas competências comportamentais dentre as obrigatórias para todos os cargos e funções, quais sejam:

- a. Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento;

- b. Foco no cliente;
- c. Iniciativa;
- d. Orientação para processos e resultados;
- e. Trabalho em equipe.

COMPETÊNCIAS	FUNÇÕES						CARGOS		
	Gerente Executivo	Gerente Geral Comandante	Gerente Assistente Imediato Chefe de Máquinas	Gerente Setorial Coordenador Capitão de Manobra	Supervisor Chefe de Cozinha Supervisor de Convés Sub-chefe de Máquinas MCB(TP)	Função Especialista	Sênior CCB / CLC / OSM CDM / CTR / MCB(EP) ELT / ARR	Pleno ASD / ENF / CBF / CMF MNM / MNC / MRC 1ON / 1OM / 1OR	Júnior MOC / MOM / MFC / MTR TAA / CZA 2ON / 2OM / 2OR
Trabalho em equipe	D	D	D	D	C	C	C	B	A
Iniciativa	D	D	D	C	C	C	C	B	A
Liderança de Pessoas	D	D	D	C	C	B	B	A	A
Atuação Estratégica	D	D	C	B	B	C	B	A	A
Orientação para Processos e Resultados	D	D	D	C	C	C	C	B	A
Criatividade e Inovação	D	D	C	C	B	D	B	A	A
Aprendizagem e Compartilhamento do Conhecimento	D	D	D	C	C	D	C	B	A
Foco no cliente	D	D	D	C	C	C	C	B	A
Capacidade de Decisão	D	C	C	B	B	B	B	A	A

■ Não obrigatória

Quadro 3 – Perfis Genéricos de Competências Individuais Corporativas no Sistema Petrobras

Fonte: Dicionário de Competências Individuais Corporativas (PETROBRAS, 2013).

É importante salientar que as competências individuais são avaliadas anualmente, juntamente com o processo de avaliação de desempenho. Quando o gerente avalia competências, ele deve fazê-lo com base no modelo definido corporativamente pela Petrobras, cuja escala de proficiência se apresenta conforme o Quadro 2. No exemplo utilizado no quadro, cada competência possui seis escalas de avaliação, em relação ao nível A, B, C ou D. Para atender ao critério 2 do processo ANPR, o empregado deve ter sido avaliado com *aplicação integral* ou *supera nível requerido*, constantes nas duas últimas colunas, no mínimo, em duas competências, dentre as obrigatórias.

O resultado final da avaliação das metas e da avaliação de competências é automaticamente transferido para a ferramenta ANPR que desdobra o processo de recompensas da empresa.

O ANPR por desempenho, assim como o GD, é realizado anualmente logo após o término da etapa de avaliação de desempenho, e se desdobra em dois módulos, onde *avanço de nível* é a concorrência anual para o aumento de salário dentro do mesmo cargo e *promoção*

é a concorrência à mudança de cargo de *júnior* para *pleno*, e deste para *sênior*, o que ocorre somente duas vezes na carreira. Como já falamos antes, somente será objeto da abordagem empírica o *avanço de nível*, considerando a frequência com que este ocorre.

Entretanto, apesar da *promoção* ser parte integrante do sistema de recompensas da empresa, assim como o atendimento das *competências individuais* também é um requisito para o mesmo sistema de recompensas, o estudo destes dois temas não será objeto desta pesquisa, visto a amplitude desta análise, o que poderia gerar outra investigação, talvez até maior do que esta. Foi importante demonstrar o funcionamento da avaliação de competências para melhor compreender a relação metodológica entre o processo de avaliação de desempenho e o de recompensas. Além disso, as competências modelam o comportamento de um indivíduo e, a respeito disso, Dutra (2008) afirma que “o comportamento deve ser trabalhado de forma separada em relação ao desenvolvimento e ao esforço”, os quais, segundo o autor, compõem as três dimensões com mútua interação que, por sua vez, compõe o desempenho de um colaborador. O autor afirma ainda que “em função do caráter subjetivo da avaliação e das diferenças individuais, não se recomenda associar ao comportamento qualquer espécie de remuneração”.

Após o sistema de avanço de nível apropriar as informações relativas ao desempenho do empregado, automaticamente elimina aqueles empregados que não conseguiram atender os critérios mínimos de desempenho e competências. Bem, até aí estamos falando em critério de participação, o que é polêmico em virtude do planejamento de metas na avaliação de desempenho, mas uma das questões que mais interessa a essa pesquisa, após a candidatura do empregado, são os critérios que devem ser atendidos para que o seu desempenho seja diferenciado do seu colega, também classificado no requisito anterior. Nesse momento é que retornamos à avaliação de desempenho para avaliar e verificar o que de fato foi estabelecido como meta para que se pudesse obter a diferença de desempenhos entre um e outro empregado.

No próximo passo, após tornar-se candidato pelos critérios da avaliação de desempenho e competências, o empregado deve ser avaliado novamente num rol de requisitos, os quais possuem um peso que referencia a importância do requisito no processo de avanço de nível, como segue:

1) O resultado do *desempenho mínimo do empregado medido por metas* que refletem sua contribuição para os resultados da companhia - vale 40%;

2) O resultado do *desempenho do empregado medido por competências* que refletem os aspectos comportamentais que determinam o potencial do empregado para o alcance do nível de desempenho esperado - vale 20%;

3) O resultado de dados relativos ao *perfil e experiência profissional* que refletem o histórico profissional e potencial do candidato para desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo pretendido em sua admissão - vale 10%;

4) A *percepção da equipe* que reflete a avaliação da equipe quanto à contribuição dos colegas para a ambiência e trabalho em equipe - vale 10%;

5) O *critério da unidade* onde o gerente avalia, sob a sua ótica, com base em critérios estabelecidos por cada unidade, qual o comportamento ou o desempenho do empregado naqueles critérios - vale 20%.

À exceção dos critérios 1 e 2, que são automaticamente calculados a partir do processo de avaliação de desempenho, cada critério desses é composto por um pacote de perguntas. Como novidade, para o processo vigente em 2012, a empresa adotou que, para os critérios 3, 4 e 5, as unidades podem escolher, dentre uma cesta de perguntas, quais se adequam melhor às características daquela unidade. Até então, a empresa definia os cinco critérios acima como diretriz, inclusive os percentuais de valor de cada um, e cada unidade fazia o seu próprio desdobramento interno, inclusive para os critérios 1 e 2, o que evidenciava uma forte disparidade na análise e definição do que é mais justo e igualitário para o processo na companhia como um todo. Quando a situação se apresenta para empregados da mesma unidade, os problemas giram em torno da forma como cada gerente avaliou o desempenho do empregado, a partir do momento em que as metas definidas para este, de um modo geral, não são *claras, objetivas, mensuráveis, factíveis* e não possuem *vinculação estratégica*, permitindo ao gerente fazer uma avaliação subjetiva e nem sempre justa em relação ao colega.

A metodologia corporativa permite que o gerente forme um *ranking* com os seus empregados, mas não o obriga a seguir o *ranking* para contemplá-los, entretanto, a empresa o orienta a justificar sua decisão ou dar o *feedback* para o empregado, tanto aquele que foi premiado como aquele que não o foi, o que nem sempre é feito da maneira correta e, na maioria das vezes, não é feito. A norma interna da empresa determina a criação de um Comitê de Gestão de Desempenho - CGD para deliberar, localmente, algumas condutas que devem ser seguidas pelos gestores, dentre as quais, por exemplo, a de que, quando a verba não é suficiente para contemplar o primeiro empregado do *ranking*, mas é suficiente para contemplar o segundo, o que pode ocorrer em virtude do salário base dos dois ser diferente, esta situação deve ser avaliada pelo CGD para o devido complemento da verba, visto a quebra

do *ranking*. Entretanto, a deliberação do comitê pode ser a de não contemplar nenhum dos dois, considerando que, quando a situação passou a ser controlada pelo CGD e não mais pelo gerente, o empregado passa a concorrer com empregados de outras gerências, dentro da mesma unidade, com situações iguais ou parecidas. A situação citada aqui é muito comum, pois empregados de nível médio e de nível superior, sendo o primeiro com salário base menor, concorrem à mesma verba. Pode haver situações em que, numa mesma gerência, hajam mais empregados de nível médio do que de nível superior. Assim, o percentual definido sobre o total do salário base de dois empregados de nível médio, por exemplo, fica abaixo do mesmo percentual aplicado sobre o salário base de um único empregado de nível superior, situação que desequilibra o processo de recompensa. A definição do salário de ambos os casos, nível médio e nível superior está detalhada mais adiante.

Quando os critérios do avanço de nível não são claros para o empregado, bem como alguns deles não são corretamente avaliados, e, ainda, não há a transparência da forma como essa metodologia se apresenta e é realizada, conforme o relato no parágrafo anterior está instalado a insatisfação. E mais, quando, anteriormente a esta etapa, a avaliação de desempenho não tiver sido coerente e justa para com as metas determinadas para o empregado, o critério de maior valor está automaticamente comprometendo o resultado de toda a avaliação para a formação de *ranking*.

A gestão de desempenho de pessoas, de um modo geral, também trata das expectativas e das frustrações dos indivíduos na Petrobras, fatores inerentes à motivação para o trabalho, o que normalmente resulta em um ganho financeiro. A gestão de desempenho perpassa todas as estratégias definidas pela empresa como alavancadoras para a área de RH citadas na introdução desta pesquisa, que são a *gestão de efetivo* (atração e retenção de talentos), a *gestão de treinamento e desenvolvimento*, a *gestão de carreira e mobilidade funcional*, a *gestão do conhecimento* e a *gestão do clima organizacional*.

3.2.2 Sistema de Recompensa na Petrobras como Reflexo do Plano de Carreira

Em seu plano de cargos e salários a Petrobras define cargos de *nível médio* e cargos de *nível superior*, baseados na escolaridade do empregado admitido, o qual pode ter progressão na carreira, considerando a evolução no cargo – *júnior*, *pleno* e *sênior*, o que é chamado de *promoção*, e também dentro de cada categoria dessas, a evolução em níveis, para os quais a

empresa denomina *avanço de nível*. O empregado só pode se habilitar à promoção, quando ele estiver posicionado no último nível salarial do cargo atual. Para chegar a esse nível, ele tem que ter passado, obrigatoriamente, pelo processo de avanço de nível anual e ter conquistado os níveis necessários para *topar* no cargo, ou seja, chegar ao limite, passando, inclusive pelos chamados níveis laterais A ou B. A Tabela 2 pode ilustrar melhor como funciona a progressão na carreira, por exemplo, para o cargo de *Técnico de Operação*. Este mesmo modelo se aplica a todos os cargos da empresa.

Tabela 2 – Exemplo de Plano de Carreira para o Cargo Técnico de Operações

CARGO	PROMOÇÃO	AVANÇO DE NÍVEL	SALÁRIO
Técnico de Operação	Júnior (admissão na empresa)	Nível 438/A	R\$ 1.500,00 (*)
		Nível (...)	(...)
		Nível 442/B	R\$ 2.400,00 (*)
	Pleno	Nível 444/A	R\$ 2.700,00 (*)
		Nível (...)	(...)
		Nível 460/B	R\$ 3.800,00 (*)
Sênior (aposentadoria)	Nível 462/A	R\$ 4.000,00 (*)	
	Nível (...)	(...)	
	Nível 470/B	R\$ 5.500,00 (*)	

(*) Os valores são fictícios.

Fonte: Elaborado pela autora (2013), como base no modelo fornecido pela empresa.

Neste exemplo, o empregado deve subir 56 níveis para poder *topar* na carreira e, para cada nível, anualmente, ele concorre com toda a equipe, tendo a avaliação baseada no desempenho e concorrendo com os colegas. Além dos níveis obtidos por meio da recompensa há os níveis recebidos por antiguidade, com um interstício a cada 24 meses, caso o empregado não obtenha o nível por recompensa, e o nível obtido pelo processo de aceleração da categoria júnior. O primeiro – antiguidade, não será objeto de análise desta investigação, pois não diz respeito à recompensa, e o segundo – aceleração da categoria júnior será apresentado, resumidamente, mais abaixo.

Assim, o empregado deve galgar vários níveis para chegar à promoção, o que pode demorar anos, concorrendo com os colegas – esta é a etapa mais crítica, mas também pode ser contemplado com mais de um nível no mesmo ano, o que indica que, se o empregado tiver um bom desempenho e se destacar, poderá receber avanços significativos na carreira, anualmente. A promoção, por sua vez, pode ocorrer somente duas vezes durante sua carreira, onde o empregado passa do status de *júnior* para *pleno*, e deste para *sênior*, onde se aposenta.

Em 2007, a Petrobras revisou o seu plano de cargos para adequar os salários aos níveis de mercado regionais, adotando a Remuneração Mínima por Nível e Regime – RMNR, possibilitando ter um plano mais robusto e competitivo.

Visando a retenção de empregados em função das projeções de aumento da competitividade por mão de obra, principalmente de profissionais mais qualificados, a Petrobras implantou em 2011 o processo de aceleração da categoria *júnior* para encurtar o tempo nesta categoria e ser mais agressiva na sua remuneração, processo que foi criado para ter vigência de 48 meses a contar de Julho de 2011, sendo revisado anualmente pela diretoria para ser continuado. Após a implantação deste processo, por exemplo, vários empregados galgaram vários níveis em muito pouco tempo, conquistando a promoção a *pleno* em bem menos tempo do que os demais empregados que já estão *plenos*, o que deixou estes muito insatisfeitos. De qualquer forma, como a quantidade de cargos *plenos* é menor, a avaliação da empresa a respeito do impacto sobre o ISE foi de que seria positiva se aumentasse a quantidade de cargos *júnior* em detrimento da permanência ou de alguns poucos cargos *pleno* que ascenderam, pela quantidade menor de empregados candidatos a *pleno*. Esta aceleração tratou de:

1. Reposicionar os empregados, atualmente posicionados no 1º e 2º níveis de suas faixas iniciais, para o 3º nível da respectiva faixa;
2. Conceder, a critério gerencial, um nível para os empregados já posicionados no 3º nível ou acima de suas faixas salariais;
3. Admitir empregados novos no 3º nível da faixa salarial;
4. Conceder um nível, de seis em seis meses, a critério gerencial, para os empregados já posicionados no último nível salarial da categoria *júnior*.

Conforme a Gerência de Efetivo da área corporativa, em 2012 este processo contemplou 97% dos empregados enquadrados na categoria *júnior* e a empresa acredita que os reflexos positivos nos resultados do fator *Reconhecimento e Recompensa* da Pesquisa de Ambiente devem-se à melhoria da percepção dos empregados a respeito do processo de *avanço de nível* em função destas mudanças ocorridas ainda em 2011. Atente-se aqui, entretanto, que esta *aceleração* é independente e que não é pré-requisito para o processo de *avanço de nível* por desempenho. Como forma de melhorar a política de atração e retenção de talentos, em virtude do que está por acontecer na indústria do petróleo nos próximos anos, em termos de qualificação de pessoas, a empresa tem investido permanentemente em políticas que visem à permanência destes profissionais, fornecendo a qualificação necessária, mas às vezes, isso só não é o suficiente. As admissões dos últimos anos têm demonstrado que tais profissionais

possuem perfis mais imediatistas e a maioria não se conforma com a espera de uma promoção ou uma recompensa que não vai agregar valor significativo e financeiro ao seu contracheque no curto prazo, mas esquecem de olhar, no longo prazo, quantos ganhos poderiam ter.

3.3 FONTES DE PESQUISA E PÚBLICO-ALVO

As fontes de pesquisa utilizadas foram a documental e a de campo. A documental foi baseada nos relatórios dos resultados da Pesquisa de Ambiência (PETROBRAS, 2013) aplicada pela empresa e pela unidade pesquisada. As pessoas referem-se à população selecionada para a aplicação da pesquisa de campo, quais sejam todos os gerentes de nível três da unidade pesquisada, eleitos em função do problema e dos objetivos de pesquisa. Não foi estabelecida amostra, já que a população alvo da pesquisa são todos os gerentes de nível três.

A unidade pesquisada possui hoje, em sua estrutura, a gerência geral, considerada como nível um, 12 gerentes de nível dois, os quais gerenciam 62 gerentes de nível três. Esta unidade possui 1.000 empregados próprios, posição de 1º de Novembro de 2013, dos quais, 475 trabalham nas unidades *offshore* e, destes, 362 em regimes especiais de trabalho – turno ou sobreaviso. A população desta pesquisa é formada pelos 62 gerentes de nível três, os quais trabalham e gerenciam diretamente os empregados responsáveis por responder a Pesquisa de Ambiência da empresa.

Como todos os gerentes receberam o questionário, não houve amostra. No entanto, 43 deles responderam a pesquisa, o que dá um percentual de 70% de retorno de questionários respondidos.

3.4 TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa de campo foi realizada através de *entrevistas abertas semiestruturadas e questionários*.

O primeiro instrumento foi aplicado, presencialmente, com a entrevistadora e o entrevistado, para um público formado por quatro gerentes da unidade, cuja seleção se deu

por critérios importantes para a unidade e para a Companhia, além de relevantes para esta pesquisa, pois representam a visão corporativa e normativa dos processos de RH *versus* a experiência técnica e com pessoas, geridas de maneira peculiar e muito eficiente, devidamente reconhecidos pela sua atuação. Através da análise da experiência destes quatro gerentes, foram levantadas respostas, as quais foram categorizadas conforme o Apêndice A.

O resultado obtido nas perguntas abertas da entrevista semiestruturada foi consolidado, com o intuito de se obter desafios e estratégias que serviram para estruturar o segundo instrumento, o *questionário*, no Apêndice B (já categorizado), aplicado para 66 gerentes de nível três desta mesma unidade. Quanto aos gerentes, seis deles atuam em regime de trabalho *offshore*, em duas escalas de revezamento de 14 X 21 (quatorze dias embarcados e vinte e um dias de folga), regimentadas por lei e acordo coletivo de trabalho, exigindo três gerentes para cada uma dessas escalas. Dessa forma, para o período da pesquisa, foram selecionados somente os dois gerentes que estavam trabalhando, excluindo-se os quatro restantes, pois eles estariam na folga do trabalho, totalizando assim, 62 gerentes, para os quais a pesquisa foi aplicada.

3.4.1 Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas abertas semiestruturadas foram aplicadas para quatro gerentes daqueles já caracterizados como público-alvo, cuja escolha já foi devidamente justificada no item anterior, quais sejam: o primeiro, o gestor dos processos de Avaliação de Desempenho e ANPR, e o segundo, o gerente responsável pela área de Treinamento e Desenvolvimento – T&D, cuja avaliação foi fundamental considerando que um dos critérios de perfil do questionário fechado, detalhado a seguir, é a avaliação do nível de treinamento/capacitação da população pesquisada, os dois gerentes responsáveis pelas ações das iniciativas estratégicas de RH de *gestão do efetivo* e *gestão de treinamento e desenvolvimento* respectivamente - duas gerências de grande importância para a área de RH da unidade pesquisada e também da companhia; o terceiro é um gerente reconhecido pela sua atuação como gestor, responsável por uma área técnica de grande importância para a exploração e produção de petróleo, professor e profundo conhecedor do meio acadêmico, com publicações realizadas nas bases internas de conhecimento técnico, utilizadas pela empresa; e o último, um gerente de outra área técnica importante, com muita experiência com equipes de bordo, que atuam em regime

de trabalho *offshore*, extremamente preocupado com a gestão de pessoas, hoje responsável por gerir alguns dos projetos mais importantes de exploração e produção nas áreas do pré-sal, os quais têm a finalidade de auxiliar a Petrobras a dobrar a produção de petróleo até 2020.

O roteiro de entrevistas foi formulado com base no contexto da empresa e na experiência da pesquisadora, assim como, antes de sua aplicação, foi submetido à avaliação de dois especialistas no assunto, um da área corporativa e outro do RH local da unidade. Além disso, as entrevistas só puderam ser realizadas após a aprovação e validação da metodologia de aplicação deste instrumento com o gerente geral da unidade pesquisada. Após a avaliação pelos especialistas, foram feitos pequenos ajustes e, quando submetido à avaliação do gerente geral da unidade, a aprovação do roteiro elaborado foi imediata.

As entrevistas, divididas em três blocos – *contextualização*, *desafios* e *estratégias*, com duração, em média, de 1h30min cada, foram agendadas com estes quatro gestores, em datas e horários distintos, não foram realizadas com todos ao mesmo tempo. As entrevistas foram conduzidas de acordo com o roteiro, o qual acabou sendo um pouco desviado pelo entrevistado e permitido pela entrevistadora, sem, no entanto, sair do foco, dada a criticidade e polêmica do tema de estudo, considerando que na empresa não há um fórum específico formal para este debate.

Ao final, após análise, as respostas foram compiladas, conforme o Apêndice A, de forma a se obter os desafios e estratégias que foram utilizados para orientar a formulação do questionário fechado a ser aplicado para os demais gerentes.

3.4.2 Questionário

Construído e formatado através do SurveyMonkey, uma ferramenta on-line de aplicação de questionários, muito utilizada no meio acadêmico, o questionário foi aplicado aos 62 gerentes de nível três, tendo apenas um *link* devolvido pelo sistema, pois o e-mail do gerente não estava apto a receber mensagens externas ou deste site em especial. Assim, foram contabilizados 61 questionários enviados, com retorno de 70%, ou seja, 43 questionários completamente preenchidos, o que conferiu à pesquisa um número extremamente representativo de questionários devolvidos sobre o montante de gerentes da unidade, considerando-se o pequeno espaço de tempo fornecido para tal, que foi de apenas 11 dias, coincidindo o término deste prazo com uma segunda-feira. Nesse período, após avaliar o

retorno de questionários recebidos até o quinto dia, foi enviado novamente uma mensagem através do próprio site, solicitando àqueles que ainda não haviam respondido que o fizessem até o prazo final estipulado. A todos, quando do envio, foi oferecido um prêmio que seria sorteado ao final do prazo, para estimular e motivar a todos que colaborassem num período tão curto, o que rendeu bons resultados. Foram dois prêmios – uma caixa com seis vinhos e espumantes de um produtor nacional e outra caixa com dois vinhos de produtores estrangeiros.

O questionário foi subdividido em 3 blocos, conforme o Apêndice B, sendo todos de respostas obrigatórias, quais sejam, *perfil*, com as questões de números 1 a 4; *dificuldades e desafios*, com as questões de números 5 a 23; e *estratégias*, com as questões de número 24 a 30. À exceção das questões de perfil, todas as demais questões têm um espaço para comentários, o que foi muito utilizado por todos, ou seja, a pesquisa foi enriquecida com os dados obtidos da análise e categorização dos comentários.

Quanto à aprovação deste instrumento, o mesmo também foi submetido à avaliação dos mesmos dois especialistas no tema que auxiliaram na construção do roteiro da entrevista semiestruturada, quando ainda foram feitos alguns ajustes, e sua aplicação também só foi realizada após aprovação e validação da metodologia de aplicação deste instrumento com o gerente geral da unidade pesquisada, bem como do professor orientador desta pesquisa.

3.4.3 Procedimento de Análise dos Dados

A análise de conteúdo foi a abordagem escolhida, primeiramente, por ser uma pesquisa qualitativa e, depois, porque ela “absolve e cauciona o investigador pela atração do escondido, o latente, o não aparente, o potencial de inédito (do não dito), retido por qualquer mensagem” (BARDIN, 1977). Segundo a autora, a análise de conteúdo permite que o intervalo de tempo entre o estímulo-mensagem e a reação interpretativa, seja rico e fértil, não terminando simplesmente na própria conclusão da interpretação. Ainda, a análise da comunicação expressa no conteúdo de mensagens permite ir além do que aparece, do que se manifesta; é fundamental descobrir o discurso por detrás das palavras expressas, segundo a autora.

Bardin (1977) compara a categorização ou classificação de dados, que é o modelo adotado pela análise de conteúdo, a um armário cheio de caixas de sapato, onde todos são agrupados numa determinada prateleira, devidamente separados por modelos, e onde existem

uns que se agrupam entre si mais do que os outros, gerando a necessidade de, em cada prateleira, separar os sapatos uns dos outros de acordo, então, com cada especificidade.

Conforme Hair Jr. e outros (2005), de acordo com o método de análise de conteúdo, a quantificação dos dados qualitativos foi realizada por meio da análise sistemática, examinando-se a frequência com que palavras e temas principais ocorreram, identificando-se o conteúdo e as características das informações presentes nos textos da entrevista semiestruturada bem como nos comentários oriundos do questionário fechado aplicado aos gerentes.

Assim, os *desafios* e *estratégias* pesquisados estão apresentados em capítulos específicos, devidamente categorizados e classificados, segundo uma lógica que considerou o resumo dos textos interpretativos, seguida pela classificação prévia por rubricas ou classes, pela frequência com que foram citadas, e que sob um título genérico categorizou os textos interpretativos em razão de caracteres comuns destes elementos. Partindo de uma linguagem própria que trata de gestão de desempenho de pessoas, bem como de desafios e estratégias, os dados devidamente categorizados são apresentados nos Apêndices A, B, C, D e E.

O modelo de análise de conteúdo de Bardin (1977) adotado nesta pesquisa foi adaptado e permitiu a categorização dos dados em várias etapas, a saber:

1) *Categorização e subcategorização de dados obtidos na entrevista semiestruturada, de acordo com desafios e estratégias*: as respostas obtidas nas entrevistas semiestruturadas foram transferidas para uma planilha – ver o Apêndice A, e o seu resumo na Tabela 3, onde se pode obter uma visão comparativa das respostas dos quatro gerentes, identificando-se, ao

Tabela 3 – Dados Obtidos na Entrevista Semiestruturada - Apêndice A

CATEGORIAS DE DESAFIOS	QUANTIDADE	CATEGORIAS DE ESTRATÉGIAS	QUANTIDADE
Comunicação	3	Comunicação	13
Cultura	1	Igualdade	1
Integração	3	Integração	4
Processo	25	Processo	7
Tempo	7	-	-
Total	39	Total	25

Fonte: Elaborado pela autora (2013), com base nos dados constantes no Apêndice A.

final, somente os *desafios* e *estratégias* necessários para a construção do modelo de questionário a ser aplicado para os 62 gerentes de nível três. É importante salientar que os vários comentários que aparecem para cada pergunta foram desdobrados dos comentários

feitos por esses gerentes – assim, cada gerente pode ter feito mais de um comentário para cada questão;

1) *Categorização e subcategorização do questionário*, antes de sua aplicação aos 62 gerentes setoriais da unidade: realizado previamente como forma de balizar as categorizações seguintes – ver o Apêndice B. Cada questão foi categorizada de forma a enquadrá-las nos *desafios* e *estratégias*, identificados na etapa anterior ou identificar uma nova categorização;

2) *Categorização e subcategorização das repostas obtidas na quantificação de resultados do questionário*: os dados obtidos nas respostas do questionário foram quantificados conforme o Apêndice C, de forma a se obter a favorabilidade, que é a soma das repostas obtidas nas escalas 4 e 5 de respostas, e que fornece uma percepção a respeito do tema de estudo por parte dos entrevistados. Estes dados irão fornecer o suporte empírico para a análise desta investigação;

3) *Categorização e subcategorização dos comentários obtidos no questionário*: os comentários também foram agrupados e classificados, de forma a se obter, ao final, *desafios* – Apêndice D, e *estratégias* – Apêndice E, para a melhoria da gestão de desempenho. Nos apêndices, os comentários aparecem na íntegra, mas o resumo está apresentado na Tabela 4. Estes comentários também serão utilizados como reforço na análise de resultados.

Neste item, foram obtidos 171 comentários para as questões referentes às dificuldades e *desafios* constantes no Bloco 2 do questionário, e 49 comentários para as questões referentes às *estratégias* necessárias para a melhoria da gestão de desempenho, constantes no Bloco 3 do questionário. A grande quantidade de comentários foi uma surpresa o que, obviamente, dificultou o tratamento de dados. Ao todo, foram descartados 15 comentários, os quais não tinham relação com as afirmativas, mas que foram registrados para que, ao final, da análise pudesse ser verificada a sua utilização na pesquisa ou não.

Tabela 4 – Dados Obtidos na Análise dos Comentários - Apêndices D e E

CATEGORIAS DE DESAFIOS	QUANTIDADE	CATEGORIAS DE ESTRATÉGIAS	QUANTIDADE
Comunicação	35	Comunicação	14
Cultura	4	Cultura	10
Igualdade	19	Integração	14
Integração	7	Processo	11
Tempo	10	-	-
Processo	96	-	-
Total	171	Total	49

Fonte: Elaborado pela autora (2013), com base nos dados constantes nos Apêndice D e E.

Ainda foram considerados na análise, como forma de analogia, os resultados da Pesquisa de Ambiência, os quais apresentaram contradições em relação aos achados nesta investigação. Entende-se que, de fato, o discurso e a prática dos gerentes, de um modo geral, não são compatíveis, bem como não são compartilhados pela maioria dos empregados.

No questionário, os comentários das afirmativas 10 - *A Petrobras poderia implantar o modelo de avaliação 360° onde o empregado se auto avalia, avalia os colegas, colaboradores e superiores. Isso também eliminaria a Percepção de Equipe no Avanço de Nível e Promoção – ANPR*, e 13 - *Há a necessidade de a Petrobras possuir um processo mais estruturado para gerir equipes de alto desempenho, com avaliação diferenciada, para poder justificar o empregado receber 2 ou 3 níveis* foram descartados integralmente, pois se tratam de ações corporativas que não têm solução local. Da mesma forma, alguns comentários das questões 5 - *A ferramenta GD utilizada para realizar a Avaliação de Desempenho é engessada, o sistema é muito ruim, não permite replicar metas e otimizar tempo, o qual é valioso para o trabalho da gerência*, e 6 - *O ANPR, ferramenta utilizada para realizar o Avanço de Nível e Promoção do empregado também é engessada. Acredito que esta ferramenta deveria permitir uma avaliação mais subjetiva, permitindo ao gerente ter mais autonomia sobre a avaliação de seus empregados*, categorizados como *desafio operacional*, também foram descartados pelo mesmo motivo. As quatro afirmativas foram inseridas no questionário, pois serviram para balizar o contexto deste estudo e terão o seu descarte justificado abaixo. Estas afirmativas foram formuladas no intuito de contextualizar, bem como abordar questões que são inerentes ao processo meritocrático na Petrobras, quais sejam, as ferramentas, a metodologia aplicada e a inclusão de um processo diferenciado de avaliação e recompensa para equipes com alto desempenho, no entanto, os comentários oriundos destas quatro questões serão analisados conforme a pertinência em relação ao tema de estudo.

As afirmativas 5 - *A ferramenta GD utilizada para realizar a Avaliação de Desempenho é engessada, o sistema é muito ruim, não permite replicar metas e otimizar o tempo, o qual é valioso para o trabalho da gerência* e 6 - *O ANPR, ferramenta utilizada para realizar o Avanço de Nível e Promoção do empregado também é engessada. Acredito que esta ferramenta deveria permitir uma avaliação mais subjetiva, permitindo ao gerente ter mais autonomia sobre a avaliação de seus empregados* serão consideradas na análise de forma a auxiliar na contextualização, pois apresentam a visão dos entrevistados em relação às ferramentas utilizadas para implementar os dois processos – o GD e o ANPR, cujas melhorias dependem de ação da Gerência de Tecnologia da Informação, por demanda do RH corporativo da empresa. Mas, as respostas destas questões mostram claramente a insatisfação

dos gestores em relação às ferramentas atuais, cujas melhorias poderiam ser facilmente implementadas, em se tratando de soluções tecnológicas.

A afirmativa de número 10 – *A Petrobras poderia implantar o modelo de avaliação 360° onde o empregado se auto avalia, avalia os colegas, colaboradores e superiores. Isso também eliminaria a Percepção de Equipe no Avanço de Nível e Promoção – ANPR* também não foi analisada em profundidade, pois a mudança de metodologia para a avaliação de desempenho é um desafio corporativo, também não depende de ação local das gerências. Entretanto, as respostas desta questão nos sinalizam que muitos gestores não estão satisfeitos com a atual metodologia, o que vai ser detalhado na análise de resultados.

Com relação à afirmativa de número 13 – *Há a necessidade de a Petrobras possuir um processo mais estruturado para gerir equipes de alto desempenho, com avaliação diferenciada, para poder justificar o empregado receber dois ou três níveis*, uma metodologia diferenciada que permita avaliar e recompensar equipes de alto desempenho é algo que depende da área corporativa da empresa. De qualquer modo, fica evidente nos comentários desta afirmativa, que os empregados que foram recompensados com dois ou três níveis - um prêmio bem destacado dos demais, não necessariamente são os melhores. Dessa forma, empregados com bom desempenho e com desempenho ruim ficariam nivelados, mas receberiam premiações diferenciadas.

Ainda que o próximo capítulo inicie com o mapeamento de perfil dos respondentes, estes dados serão utilizados para as conclusões finais do trabalho, bem como para agregar valor à análise como um todo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

O questionário foi entregue para 100% dos gerentes de nível 3 da unidade pesquisada, conforme definido em item anterior que caracteriza o público-alvo. Dos 62 questionários entregues, 43 foram devolvidos pelos respondentes, o que sinaliza um retorno de 70% dos questionários. Não houve amostra definida como mínima, visto que o objetivo era obter 100% de respostas, mas o retorno de 100% foi considerado ótimo, dadas as peculiaridades deste público de gerentes.

As questões de 1 a 4 serviram para analisar o perfil dos respondentes, cujo resumo encontra-se na Tabela 5, a seguir:

Tabela 5 – Perfil da População Pesquisada

Perfil - Perguntas	Critérios	Resultados
1. Há quanto tempo você trabalha na Petrobras?	Acima de 20 anos	19
	Entre 10 e 20 anos	7
	Entre 5 e 10 anos	16
	Entre 3 e 5 anos	1
2. Há quanto tempo você atua como gerente na Petrobras?	Acima de 10 anos	10
	Entre 5 e 10 anos	9
	Entre 3 e 5 anos	9
	Entre 1 e 3 anos	13
	Menos de 1 ano	2
3. A qual nível pertence a sua carreira na Petrobras?	Nível Médio	5
	Nível Superior	38
4. Qual a sua escolaridade? Se for especialização/MBA, mestrado ou doutorado, especifique em qual área (*)	Nível Técnico	1
	Graduação	12
	Especialização/MBA	18
	Mestrado	11
	Doutorado	1
(*) Especialização/MBA, mestrado ou doutorado.	Cursos de Administração, Gestão	12
	Empresarial ou de Negócios.	
	Cursos na Área Técnica	17
	Curso de Gestão de Pessoas	1

Fonte: Elaborado pela autora (2013) com base nas informações de perfil levantadas no questionário aplicado.

Ainda, na questão 4, foi solicitado a todos os respondentes que, no caso de possuir especialização/MBA, mestrado ou doutorado, que listassem qual a sua(s) especialização, no campo de comentários, o que também consta na Tabela 5, na última linha em destaque.

Os dados da Tabela 5 foram cruzados, juntamente com os dados constantes no subitem 3.3, o qual trata das Fontes de Pesquisa e Público-Alvo, tomando-se como base o *tempo de companhia* em relação à *escolaridade*, ao *tempo na função gerencial* e ao *nível de carreira* – nível médio ou superior, os quais constam na Tabela 6, a seguir:

Tabela 6 – Cruzamento de Dados de Perfil dos Gerentes por Tempo de Companhia

Tempo de Cia	Tempo na gerência	Carreira de NM* ou NS**	Escolaridade
Acima de 20 anos (19 gerentes)	Mais de 10 anos - 10 gerentes		Nível técnico - 1 gerente
	Entre 5 e 10 anos - 5 gerentes	NS - 16 gerentes NM - 3 gerentes	Graduação - 5 gerentes
	Entre 3 e 5 anos - 2 gerentes		Especialização/Mba - 7 gerentes
	Menos de 3 anos - 2 gerentes		Mestrado - 6 gerentes
Entre 10 e 20 anos (7 gerentes)	Entre 5 e 10 anos - 3 gerentes		Especialização/Mba - 4 gerentes
	Entre 3 e 5 anos - 3 gerentes	NS - 6 gerentes NM - 1 gerente	Graduação - 3 gerentes
	Menos de 3 anos - 1 gerente		
Entre 5 e 10 anos (16 gerentes)	Entre 5 e 10 anos - 1 gerente		Graduação - 3 gerentes
	Entre 3 e 5 anos - 4 gerentes	NS - 15 gerentes NM - 1 gerente	Especialização/Mba - 7 gerentes
	Entre 1 e 3 anos - 9 gerentes		Mestrado - 5 gerentes
	Menos de 1 ano - 2 gerentes		Doutorado - 1 gerente
Entre 3 e 5 anos (1 gerente)	1 gerente	NS	Graduação

*NM – Nível Médio

**NS – Nível Superior

Fonte: Elaborado pela autora (2013) com base nas informações cruzadas de perfil.

Os dados cruzados levantados permitiram fazer as seguintes considerações:

1) 1 gerente possui somente nível técnico, 12 gerentes possuem graduação e 30 gerentes possuem especialização/MBA, mestrado ou doutorado, o que pode sugerir que um número maior de gerentes tem preocupação em se especializar investindo em sua carreira, seja por conta própria ou com o custeio da empresa;

2) Dos 30 gerentes que possuem especialização/MBA, mestrado ou doutorado, apenas 12 têm formação nas áreas de Administração, Gestão Empresarial ou Gestão de Negócios, sendo que 2 deles também possuem especialização/MBA na área técnica/operacional;

3) 17 gerentes possuem especialização/MBA, mestrado ou doutorado em cursos da área técnica e 2 destes possuem também especialização/MBA em Gestão Empresarial;

4) Apenas 1 gerente possui especialização/MBA em Gestão de Pessoas e 2 gerentes não responderam a questão;

5) Dos 30 gerentes que possuem especialização/MBA, mestrado ou doutorado, 17 deles têm até 5 anos na função gerencial e 12 gerentes possuem até 10 anos de companhia, o que pode significar que muitos empregados têm assumido funções gerenciais com menos tempo de casa em relação àqueles que têm mais de 20 anos de companhia;

6) Dos 30 gerentes que afirmaram possuir especialização/MBA, mestrado ou doutorado, 14 deles têm mais de 20 anos de companhia e, como a empresa teve um *gap* de 12 anos na admissão de empregados, mais ou menos entre os anos de 1990 e 2002, certamente todos que possuem mais de 20 anos de empresa já estão perto da aposentadoria ou já estão aposentados, o que pode significar que muitos deles não farão mais parte do quadro gerencial, requerendo substituição por outros mais novos e mais motivados;

7) Dos 10 gerentes que possuem acima de 10 anos na função gerencial, todos possuem mais de 20 anos de companhia e 3 ainda possuem somente a graduação: mesmo sendo um número pequeno, isso pode sugerir que os gerentes mais antigos não têm preocupação em se especializar, pois têm conseguido se manter na função, enquanto que os mais novos já estão assumindo as funções gerenciais com a especialização;

8) Dos 12 gerentes que possuem mestrado e doutorado, 9 possuem até 5 anos na função gerencial, o que também ratifica as duas afirmativas anteriores de que os empregados mais novos na função têm melhor capacitação.

Ainda, além dos dados identificados no perfil dos respondentes, cabe acrescentar a este perfil que, dos 62 gerentes que receberam o questionário, 22 atuam em áreas operacionais, 13 em áreas técnicas e os demais 27 atuam em gerências de apoio e *staff*, como as gerências de Recursos Humanos, Fornecimento de Bens e Serviços, e Planejamento/Gestão, por exemplo.

Outra questão importante é que, embora somente 1 gerente tenha especialização/MBA em gestão de pessoas, 12 deles são especializados em Administração, Gestão Empresarial e de Negócios, o que sugere uma capacitação mais ampla e cujo conteúdo contempla também a gestão de pessoas, porém, numa escala menor.

De um modo geral pode-se perceber, por essa breve descrição que, nessa unidade, são priorizados os empregados de carreira de nível superior para assumir funções gerenciais, bem como uma grande parte dos gerentes que responderam o questionário - 19 gerentes, possuem mais de 20 anos de companhia, o que sugere que a experiência pode ser mais importante do

que a formação – apenas 13 dos 19 gerentes possui especialização enquanto que, dos demais, 17 possuem especialização e, além disso, 11 deles possuem menos de 3 anos na função gerencial. O importante é dosar e equilibrar a *experiência* e a *formação* para constituir um grupo de gestores competentes. Nem um, nem outro, individualmente, vai caracterizar um bom gerente, raras algumas exceções.

Na Petrobras sempre houve a predominância de empregados com formação técnica ascenderem a funções gerenciais, pois essa é a característica maior de sua força de trabalho, desde sua fundação em 1953, cultura identificada no mapeamento de perfil dos empregados respondentes da pesquisa, ou seja, os gerentes. Por outro lado, as diversas formações de especialização demonstram que a companhia vem investindo cada vez mais no seu corpo gerencial, principalmente nos últimos anos, de forma que possam contribuir efetivamente para as disciplinas na qual atuam. Esse investimento, direcionado também para os empregados de um modo geral, também está demonstrado no resultado do fator *Treinamento e Desenvolvimento* da Pesquisa de Ambiência da unidade pesquisada, conforme a Figura 1, onde houve uma evolução de 13 pontos na favorabilidade de 2010 para 2012.

4.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO COM BASE NA MERITOCRACIA

Conforme descrito no capítulo 2, no subitem 2.4.3 - *Procedimento de análise dos dados*, as informações obtidas a partir da análise das etapas 3 – *categorização e subcategorização das respostas obtidas na quantificação de resultados do questionário* e 4 – *categorização e subcategorização dos comentários obtidos no questionário*, constantes neste capítulo, são apresentados no Quadro 4. Esses dados categorizados, na verdade, referem-se às respostas das perguntas constantes no Bloco 2 do questionário aplicado e já representam diretamente os desafios encontrados, ditos pelos respondentes como dificuldades encontradas no dia a dia de trabalho e que se tornam desafios para a melhoria da gestão de desempenho de empregados.

No mesmo quadro o suporte empírico é baseado na *favorabilidade* das afirmativas do questionário, que é a soma da quantidade de respondentes para as duas últimas graduações da escala de respostas – *Concordo em Grande Parte* e *Concordo Totalmente*, conforme o Bloco 2 do Apêndice C, e os dados de reforço foram obtidos nos comentários feitos sobre estas mesmas respostas, conforme o Apêndice D.

Quadro 4 – Desafios Identificados na Pesquisa

Desafios	Breve Descrição	Suporte Empírico	Palavra-Chave	Dados de Reforço
Processo	Mapear processos e atribuições, desdobrar metas corretamente, mensurá-las e dar <i>feedback</i> , além de promover melhorias extras no processo.	Mais da metade dos respondentes é favorável a que o desdobramento de metas deve ser mensurável e alinhado à estratégia (questões 7, 8, 15 e 22). No entanto, menos da metade - apenas 19 gerentes afirmam que praticam o <i>feedback</i> (questão 23).	Planejamento	Dos 132 comentários classificados como desafio de processo, 79 afirmam que é necessário mapear processos e atividades, desdobrar melhor as metas, fornecer <i>feedback</i> e melhorar o processo como um todo.
Tempo	Maior dedicação à gestão de desempenho	83% dos gerentes são favoráveis à necessidade de maior dedicação à gestão de desempenho (questão 19)	Dedicação	90% dos comentários referentes à afirmativa 19 são favoráveis à necessidade de mudar a rotina para poder se dedicar mais ao processo.
Comunicação	Abrir portas para o diálogo e comunicar melhor as regras, antecipadamente.	100% dos entrevistados são favoráveis ao fato de que melhorar a comunicação face a face motiva mais os empregados (questão 18) e mais da metade deles são favoráveis à necessidade de negociar metas com o empregado, face a face, bem como divulgar melhor, com clareza e transparência, os critérios para ser recompensado (questões 11 e 16).	Comunicação face a face	17 comentários reforçam a estatística de que é necessário o gerente se comunicar mais e melhor com as suas equipes.
Igualdade	Oportunidades iguais para todos, de acordo com perfil e desempenho.	Mais da metade dos entrevistados são favoráveis ao fato de que se devem oferecer oportunidades iguais para todos e que os empregados devem perceber a relação entre o que fazem e a recompensa recebida (questões 14 e 17).	Legitimidade	Dos 19 comentários feitos para estas questões, a maioria afirmou que o problema está na metodologia ou no sistema, e que não depende deles oferecer oportunidades iguais. A maioria afirma que, como todo mundo é recompensado de uma forma ou outra, não existe justiça. Empregados eficientes e ineficientes são nivelados por baixo.
Integração	Maior atuação do RH como <i>staff</i> .	100% dos gerentes são favoráveis à necessidade de mapear os processos, definindo melhor as atribuições (questão 20) e mais da metade é favorável a que o RH deveria auxiliar no desdobramento de metas, corpo a corpo com o gerente (questão 9).	Parceria	Não foi evidenciado nos comentários do questionário algo relevante para este desafio, entretanto, os 4 gerentes entrevistados inicialmente citaram que é necessário maior parceria com o RH para melhorar a atuação gerencial.
Cultura	Empregado também deve ser responsável pelo seu desempenho.	100% dos gerentes são favoráveis à necessidade de educar mais o empregado para que ele também seja responsável pelo seu desempenho (questão 21).	Comprometimento	4 comentários relacionados à questão 21 apontam que o empregado deve auto gerenciar sua carreira, bem como comprometer-se mais com o seu próprio desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora (2013) com base nos dados obtidos nos Apêndices C (Bloco 2) e D.

A seguir, os 6 desafios encontrados são mais bem detalhados.

4.2.1 Desafio de Processo

Conforme os Apêndices B e C, as afirmativas 7, 8, 12, 15, 22 e 23 categorizadas como desafios de *processo*, trazem à discussão a metodologia utilizada pela empresa para realizar o desdobramento de metas, a qual contempla o alinhamento estratégico e a caracterização da meta como clara, objetiva, factível e mensurável. Além de o *processo* contemplar o acompanhamento bem como o *feedback*, também permite uma correta atribuição de atividades em função do perfil e das potencialidades de cada indivíduo, princípio básico para o estabelecimento de metas.

A afirmativa 7 - *As metas definidas para os empregados devem estar alinhadas estrategicamente aos objetivos da companhia e da minha Unidade* obteve quase que unanimidade de respostas – 41 gerentes atestaram sua favorabilidade à questão, ao afirmarem que as metas devem estar alinhadas estrategicamente aos objetivos da companhia, e a grande maioria - 32 gerentes, atestaram sua favorabilidade com a afirmativa 8 - *As metas estabelecidas para minha equipe são claras, objetivas, factíveis e mensuráveis e a equipe sabe exatamente o que precisa fazer para alcançá-las*. Os comentários dessa afirmativa, conforme o Apêndice D mostram que 32 comentários indicam que os gerentes têm dificuldades em desdobrar metas nesse nível e somente 12 comentários afirmaram que os gerentes dominam o processo de negociação, estabelecimento de metas e de identificação de perfis adequados para cada atividade, sobre um total de 114 comentários. Na afirmativa 12 - *Consigno atribuir metas para cada empregado de minha equipe, pois domino a prática de identificar perfis e características diferenciadas em cada um, e respeito suas potencialidades*, que trata de identificar perfis e potenciais, 31 gerentes ratificaram essa prática e, dos 7 comentários realizados para esta pergunta, 4 não dominam a técnica de identificar perfis e empregados com potencialidades.

Quando analisamos os resultados da Pesquisa de Ambiência da unidade, apresentados na Tabela 1, os empregados mostraram que, apesar de a afirmativa 6 - *Meu superior imediato estabelece metas claras para a realização do meu trabalho*, do fator *Liderança*, apresentar 63% de favorabilidade em relação à satisfação dos empregados, e de a afirmativa 2 – *Sou informado sobre os critérios básicos para a concessão do avanço de nível*, do fator *Reconhecimento e Recompensa*, apresentar 64% de favorabilidade, a afirmativa 5 - *As práticas de Reconhecimento e Recompensa são aplicadas de forma transparente*, do fator *Reconhecimento e Recompensa*, apresentou somente 48% de favorabilidade mostrando que os

empregados não estão satisfeitos com a transparência do processo, bem como, 42% de favorabilidade foi obtido na afirmativa 6 – *Estou satisfeito com as práticas de Reconhecimento e Recompensa da Companhia*, onde os empregados afirmam que também não estão satisfeitos com as práticas de *Reconhecimento e Recompensa*.

No que diz respeito ao *feedback*, o qual também faz parte do desafio *processo*, 29 gerentes discordam da afirmativa 22 – *Acho que é muito complicado realizar o feedback (devolutiva) do desempenho e do mérito do empregado, pois tenho dificuldade em me expor e não tenho habilidades suficientes para fazê-lo*, sugerindo que o *feedback* não seria um problema para a maioria dos entrevistados. No entanto, na afirmativa 23 - *Na minha gerência, o feedback sobre o resultado do processo meritocrático já faz parte da rotina e meus empregados estão satisfeitos com o próprio resultado*, somente 21 gerentes, menos da metade, afirmaram que o *feedback* já faz parte da rotina, ainda que não tenha sido questionado o ‘como’ ele é realizado. Nesta afirmativa, um número curioso foi o de 17 gerentes que *não concordam nem discordam*, sugerindo que, na dúvida para afirmar que praticam o *feedback*, indicaram uma provável abstenção para a afirmativa, podendo significar que o praticam, no entanto, esta suposta prática não confere com o que foi levantado pelos empregados nos resultados da Pesquisa de Ambiência 2012, nas afirmativas 8 – *Estou satisfeito com o acompanhamento periódico do meu GD*, do fator *Liderança*, e 5 – *As práticas de Reconhecimento e Recompensa são aplicadas de forma transparente*, do fator *Reconhecimento e Recompensa*, que são as questões que a companhia entende tratarem de *feedback*, onde a primeira – a afirmativa 8, apresentou 54% de favorabilidade, o que pode sugerir que o *feedback* não esteja sendo feito realmente ou esteja sendo feito da forma errada, e a segunda – a afirmativa 5, apresentou 48% de favorabilidade, um índice abaixo de 50%, sugerindo que pode estar havendo problemas com o *feedback*, visto ser esse o fator que mais fornece transparência ao processo. Percebe-se que há uma discrepância entre a opinião dos gerentes e dos empregados.

Além disso, critérios extras podem contribuir muito para avaliar e diferenciar empregados elegíveis à meritocracia. É o que está apresentado na afirmativa 15 - *Possuir critérios extras, não considerados pela companhia, pode ser uma boa solução para avaliar e diferenciar os empregados elegíveis à meritocracia*, onde 30 gerentes afirmaram concordar com essa afirmativa. Além disso, mais 9 comentários constantes no Apêndice D, ratificam que essa pode ser uma boa prática, apesar de não aplicarem ainda na sua gerência.

Para o desafio de processo, mapear processos e atribuições, definir critérios extras, desdobrar metas corretamente, mensurá-las e dar *feedback*, promovendo melhorias extras no

processo, podem constituir, talvez, o maior desafio para uma efetiva melhoria da gestão de desempenho (MCPHIE, 2006; GÓMEZ, 2011; BARBOSA, 1996). Além disso, ampliar a quantidade de critérios para melhor definir o desempenho pode auxiliar na melhoria do processo. Em relação ao *feedback*, talvez esse seja o item mais importante de todos, mostrando que o acompanhamento do empregado em relação ao seu desempenho é fundamental e que não existem bons desempenhos sem o diálogo constante entre gerente e gerenciados.

4.2.2 Desafio de Tempo

O desafio de tempo talvez seja o mais simples, mas ao mesmo tempo, o mais complexo, pois além da necessidade de dedicar mais tempo aos dois processos estudados aqui nesta pesquisa, os gerentes afirmaram que precisam mudar a sua rotina de trabalho e incluir nela um tempo específico para tratar da gestão de pessoas, o que enseja também uma mudança cultural. A favorabilidade de 83% para a afirmativa 19 - *Dedicar entre 3 a 4 horas semanais para uma boa Gestão de Desempenho de Pessoas é uma prática excelente, desde que eu consiga organizar a rotina, a qual concorre com as tarefas da área operacional ou técnica*, ratifica a constatação acima. Ainda, dos 10 comentários realizados nesta afirmativa, 9 ratificam essa necessidade e 1 comentário somente sugere que não há razão para essa dedicação já que *uns carregam o piano dos outros*, sugerindo também que alguns empregados irão continuar a *carregar o piano*, o que coloca o gerente em uma situação muito confortável em relação à mudança da rotina e à mudança cultural.

A conclusão a que se chega para este desafio é a de que é necessário sim, dedicar mais tempo à gestão de desempenho de pessoas e ao processo meritocrático em si, o que é ratificado nesta pesquisa. Além disso, na abordagem teórica, a Ambev (2012), por exemplo, afirma que “o seu sucesso com a sua gente é o tempo que dedicam a estas” e a PWC, em levantamento realizado com 51 grandes empresas brasileiras de destaque, identificou que, em 60% destas empresas, o tempo dedicado pelos gestores à meritocracia era inferior a 40 horas/ano, o que dá 3,33 horas/mês - menos do que 3 a 4 horas semanais, considerado insuficiente pelos próprios participantes desta pesquisa. Esses exemplos corroboram com o que foi levantado pelos gestores da unidade investigada.

4.2.3 Desafio de Comunicação

Para este desafio, as afirmativas 16 - *Na sua percepção, os critérios para tornar o empregado elegível ao Avanço de Nível são claros e transparentes para todos os empregados e também para os gerentes*, e 18 - *Melhorar a comunicação face a face com os empregados é fundamental para a melhoria da Gestão de Desempenho como um todo, o que certamente influencia na motivação dos mesmos*, apresentam resultados que visam melhorar a comunicação face a face com os empregados, começando por uma melhor comunicação para divulgar o início anual dos dois processos – a avaliação de desempenho e a recompensa. Basicamente, envolve a divulgação dos critérios definidos para os dois processos, considerando clareza e transparência, o que não pode estar simplesmente no papel – deve ser comunicado aos participantes.

No caso da afirmativa 16, a favorabilidade de 34 gerentes confirmou a necessidade de que deve haver clareza e transparência na comunicação inicial dos dois processos, o que é ratificado também por 77% dos comentários desta afirmativa, ratificando ainda que os critérios informados pelo RH para que o empregado se torne elegível à recompensa não são claros e transparentes. Isso significa que deve haver alguma ação para melhorar essa comunicação. Com relação à afirmativa 18, 17 comentários reforçam as estatísticas de que é necessário que o gerente comunique mais e melhor e a mesma apresentou uma favorabilidade de 43 gerentes, ou seja, 100% dos participantes afirmam que a comunicação face a face melhora a motivação dos empregados.

Apesar de a afirmativa 11 - *Na etapa de Planejamento do GD, eu tenho a prática de realizar a negociação e conversa com o empregado, face a face, dialogando e chegando a um consenso sobre a meta e o meio de alcançá-la. É muito difícil de planejar dessa forma, em virtude das características da minha equipe*, ter um viés de processo, ela foi classificada como de *comunicação*, em virtude de que o planejamento e a negociação de metas, apesar de ser parte do processo, refletem muito no diálogo entre as partes, o que tem relação direta com a comunicação do gerente para o empregado, ou vice-versa, e reflete no *feedback*, considerado como uma etapa importante do processo. Para realizar a negociação de metas com o empregado é preciso haver diálogo e negociação, o que é corroborado por 29 gerentes que atestam a favorabilidade da afirmativa 11. Quanto aos comentários, 6 gerentes afirmaram fazer negociação de metas e 6 gerentes afirmaram que não negociam metas. No resultado da Pesquisa de Ambiência, a afirmativa 7 – *O Meu GD (Gerenciamento de Desempenho) é feito*

de forma negociada, pertencente ao fator *Liderança*, apresentou 62% de favorabilidade por parte dos empregados, o que sugere que a negociação de metas ainda não é um processo que ocorre em todas as instâncias da empresa. A grande questão aqui é ter clareza sobre o que se entende por negociação de metas. Há várias interpretações, mas o direcionamento da companhia para esse conceito é o de que ambas as partes devem realizar o modelo de negociação *ganha-ganha*, onde as duas partes ganham – o gerente deve chamar o empregado para conversar face a face, o que nem sempre acontece, e várias justificativas são oferecidas para isso não ocorrer.

Fica claro que o diálogo, indiretamente, tem muita relação com o *feedback*, já relatado como uma etapa do processo e, portanto, está considerado no desafio de processo, bem como contempla a clareza e transparência do processo. A respeito disso, Gómez (2011) e Barbosa (1996) são taxativas ao afirmar que é necessário haver transparência na comunicação sobre como o empregado deve se desenvolver, o que implica no fato de que os sistemas de avaliação de desempenho devem garantir a identificação de talentos, permitindo que as diferenças entre os empregados também garantam ao gestor dar clareza do processo como um todo à sua equipe. Se não houver coerência nesta relação, haverá espaço para questionamentos sobre favoritismos ou injustiças.

McPhie (2006) é mais amplo em sua análise, afirmando que a comunicação aberta sobre as metas, a formação da filosofia e a metodologia do sistema de remuneração, bem como a transparência a respeito de como o sistema funciona é que, de fato, pode mobilizar a força de trabalho para a direção que se deseja.

Concretamente, a comunicação face a face deve ocorrer em qualquer âmbito, sugerindo que a empresa investigada deveria ter definições mais claras sobre quais as formas e métodos que esses gerentes devem utilizar para se comunicar com suas equipes, tanto na avaliação de desempenho, como no recebimento da recompensa.

4.2.4 Desafio de Igualdade

Um dos maiores problemas quando se fala em sistemas de recompensas é o senso de justiça. Segundo alguns entrevistados, oportunidades iguais devem ser oferecidas para todos e, segundo outros, oportunidades diferentes devem ser oferecidas a empregados com desempenhos diferentes. Na afirmativa 14 - *Oferecer oportunidades iguais a todos os*

empregados da equipe certamente é um grande desafio, que pode ser implementado em minha gerência, independentemente de ações corporativas, 25 gerentes afirmaram que oferecer oportunidades iguais para todos é um grande desafio, apesar de alguns deles terem afirmado que conseguem aplicar isso em sua gerência.

Na afirmativa 17 - *Os empregados perceberem a forte relação entre o que fazem e como são reconhecidos é a verdadeira legitimidade da meritocracia*, 26 gerentes acreditam nessa questão e afirmaram que a legitimidade só pode ocorrer quando os empregados percebem a forte relação entre o que fazem e como são recompensados. Nesse dilema se poderia incluir uma ação estratégica de comunicação, talvez uma campanha sobre a igualdade entre o discurso e a prática, o que, de um modo geral, sugere que esta ação já é sabida por muitos, mas praticada por poucos.

Ainda falando em legitimidade, nos 19 comentários do questionário relativos à afirmativa 17 apareceram vários apontamentos de gerentes que afirmam que a metodologia adotada pela Petrobras não é assertiva e não permite legitimar a meritocracia. Um dilema que perpassa essa questão é que, a companhia, de uma forma ou outra, acaba premiando todos os empregados da carreira *júnior* com o nível por antiguidade, por exemplo, e acaba nivelando todos por baixo, pois sempre haverá empregados que por conta disso nunca se esforçarão o suficiente para se sobressair.

A respeito das injustiças, McPhie (2006) define critérios para um sistema meritocrático eficiente, quais sejam: a avaliação de desempenho deve ser rigorosa; o pessoal de chefia deve ser eficaz e justo; o pessoal de chefia deve ter formação adequada; os valores a serem dispendidos para a recompensa devem ser adequados; o sistema de recompensas deve ter contrapesos para garantir a equidade, e, por último, o sistema deve ser reavaliado constantemente para verificar se todos estes critérios estão sendo aplicados.

O grande problema parece estar localizado “no ideal meritocrático como um valor globalizante e central” (BARBOSA, 1996). Ainda, segundo a autora, o que interfere muito nessa lógica é a promoção ou a recompensa de empregados por força de suas relações pessoais, esbarrado num processo permanente de desqualificação da meritocracia, a partir de avaliadores despreparados ou de métodos ineficientes.

Essas características apontadas por Barbosa (1996) são ratificadas por Lawler III (1991), ao afirmar que os empregados de um modo geral não sabem associar a recompensa ao desempenho, visto desconfiarem da metodologia.

Na Pesquisa de Ambiência, as afirmativas 5 – *As práticas de Reconhecimento e Recompensa são aplicadas de forma transparente*, e 6 – *Estou satisfeito com as práticas de*

Reconhecimento e Recompensa da companhia, apesar de já ter sido citadas no desafio de processo, pois avaliam o processo de um modo geral, também podem ser avaliadas em relação ao senso de justiça, e mostram que mais da metade dos empregados não está satisfeito com o sistema meritocrático utilizado pela companhia, sugerindo que ainda não está claro para os empregados a relação entre o que fazem e como são recompensados.

4.2.5 Desafio de Integração

Na Petrobras, essa palavra poderia ser substituída por *parceria*, mas não será feito aqui nesta investigação, pois a palavra *integração* pode ser mais conhecida e mais utilizada no mercado. Com relação à afirmativa 9 - *Tenho dificuldades para mensurar as metas, acredito que o RH deveria ser mais proativo nesse sentido, auxiliando e fornecendo mais insumos do que a gerência recebe hoje*, a qual tem uma relação muito direta com o processo, o intuito foi obter a percepção dos entrevistados em relação à assessoria/parceria de outras áreas para o sucesso da gestão de desempenho dos gerentes e, em especial, da área de Recursos Humanos, quanto a fornecer ferramentas e sistemas de apoio para o gerente, bem como a própria consultoria de RH para as gerências.

Como a Petrobras possui as áreas de Recursos Humanos locais em cada unidade, essa parceria é possível, basta haver uma negociação entre as partes de como será a forma de atuação de ambos. Vale destacar aqui que, na empresa investigada, é concreta a existência de uma cultura de que a atuação do gerente deve ser direcionada para as questões técnicas e operacionais, isentando-o de qualquer outra obrigação em relação à sua equipe e à gestão de pessoas como um todo, transferindo essa responsabilidade para o RH. Esta cultura dificulta a atuação da gestão e a grande questão levantada nos comentários é que o RH deve auxiliar ou atuar mais junto aos gerentes para fazer o desdobramento de metas, cuja metodologia é comum a todas as gerências. Ainda na afirmativa 9, mais da metade dos respondentes – 24 gerentes, afirmou que concorda com a integração/parceria, além do que, segundo a afirmativa 20 - *Um correto mapeamento dos processos e atividades na minha gerência, bem como uma adequada definição de atribuições e responsabilidades seria ideal para auxiliar na definição de metas e critérios para diferenciar empregados*, esta foi validada por 100% dos respondentes, sugerindo que um correto mapeamento de seus processos, definindo atribuições e perfis para operar os postos de trabalho, respeitadas as potencialidades de cada um, auxilia

muito as gerências a melhorar a gestão de desempenho e o processo meritocrático como um todo.

Na análise empírica da empresa, foi identificado que o RH precisa atuar mais nos seguintes pontos: os sistemas são vistos como inadequados ou os avaliadores estão mal preparados, e que não se percebe a relação entre desempenho e mérito, o que, em consequência, não legitima a meritocracia na Petrobras. Esses dois pontos sugerem que os sistemas e a metodologia precisam ser revistos, bem como os gestores precisam estar mais bem preparados o que implica, necessariamente, em treinamento e desenvolvimento do corpo gerencial para tal, assim como é necessário dar mais visibilidade ao empregado sobre qual a relação entre seu trabalho e a recompensa por isso, necessidade ratificada por Lawler (1991), ao afirmar que “os empregados não sabem associar a recompensa ao desempenho”, sugerindo ações que promovam essa melhoria.

4.2.6 Desafio de Cultura

Talvez esse seja o desafio mais conflitante e mais demorado para implementar uma ação de melhoria. Mesmo sendo identificada apenas a afirmativa 21 - *Promover uma cultura onde o empregado também deve ser responsável pelo seu desempenho é uma prática favorável à garantia do comprometimento do empregado* para esse desafio, ela tem um significado muito amplo. 100% dos gerentes afirmam concordar com o fato de que o empregado também deve ser responsável pelo seu próprio desempenho, mas talvez não tenham a percepção de que serão eles os mentores da disseminação dessa prática na gerência.

Também não foram identificados comentários relevantes para este desafio, mas provavelmente, a grande representatividade deste é a de que 100% dos gerentes concordam com esta afirmação.

Esta responsabilidade também pode estar interpretada ou traduzida na Pesquisa de Ambiência 2012, cujas afirmativas são apresentadas na Tabela 1, na afirmativa 2 – *Meu superior imediato fornece as informações que necessito para realizar o meu trabalho com eficácia*, com uma favorabilidade de 70%, e na afirmativa 4 – *Recebo delegação necessária para a realização do meu trabalho*, com uma favorabilidade de 73%, ambas pertencentes ao fator *Liderança*. Ainda que a Pesquisa de Ambiência forneça a percepção do empregado, os números acima sugerem que os empregados têm a percepção de ter, ou querer, mais liberdade

ou mais autonomia para desempenhar suas funções. Se isso fosse realmente efetivo dentro da companhia poderíamos ter mais empregados comprometidos com o próprio desempenho e, de alguma forma, desempenhar um pouco das atribuições do líder, pelos menos as técnicas, considerando que teria mais autonomia no seu trabalho e, portanto, poderia também tomar decisões técnicas. Salientamos, entretanto, que existe um problema grave na Petrobras e, talvez, nas demais instituições públicas, onde empregados públicos, que vão receber a recompensa de uma forma ou de outra, não querem ter esse compromisso.

Vale salientar que a grande estratégia cultural é quebrar barreiras, fazendo com que o empregado abandone sua zona de conforto, e passe a ser responsável por, pelo menos, metade do seu desempenho. Esse é talvez o maior desafio, dito por 100% dos respondentes da pesquisa.

À exceção das afirmativas de Kaplan e Norton (2000) de que é possível a definição de metas de desempenho individuais a partir da construção pelo próprio empregado, a partir dos desdobramentos do modelo BSC criados pelos próprios autores e do qual a Petrobras é partidária, pelo menos nos níveis mais altos de desdobramentos da estratégia da empresa, não foram achados na literatura outras teorias que ratifiquem essa posição dos autores criadores do BSC, em relação à responsabilidade do empregado pelo seu próprio desempenho, o que pode sugerir a maior contribuição para a teoria que esta pesquisa investigou.

Ainda assim, é válida a posição dos gestores investigados nesta pesquisa, de que concordam com o estabelecimento de metas pelo próprio empregado, ratificando o modelo de Kaplan e Norton (2000), utilizado pela Petrobras e desdobrado nos diversos níveis estratégicos da empresa, mas ainda não disseminado nas bases da força de trabalho, ao nível de *balanced scorecard* individual.

4.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO COM BASE NA MERITOCRACIA

Conforme descrito no capítulo 2.4.3 - *Procedimento de análise dos dados*, as informações obtidas a partir da análise das etapas 3 – *categorização e subcategorização das respostas obtidas na quantificação de resultados do questionário* e 4 – *categorização e subcategorização dos comentários obtidos no questionário*, constantes neste capítulo, são apresentados no Quadro 5. Esses dados categorizados, na verdade, referem-se às respostas das perguntas constantes no Bloco 3 do questionário aplicado e já representam diretamente as

estratégias encontradas, citadas pelos respondentes como propostas de ação para implementar as soluções necessárias para os desafios listados anteriormente, que poderão melhorar a gestão de desempenho de empregados.

No mesmo quadro, o suporte empírico é baseado na *favorabilidade* das afirmativas do questionário, que é a soma da quantidade de respostas para as duas últimas graduações da escala de respostas – *Concordo em Grande Parte* e *Concordo Totalmente*, conforme o Bloco 3 do Apêndice C, e os dados de reforço foram obtidos nos comentários feitos sobre estas mesmas respostas, conforme o Apêndice E.

A seguir são apresentadas e discutidas as quatro estratégias identificadas na pesquisa.

Quadro 5 – Estratégias Identificadas na Pesquisa

Estratégias	Breve Descrição	Suporte Empírico	Palavra-Chave	Dados de Reforço
Processo	Esta estratégia trata de realização do acompanhamento e do <i>feedback</i> , como devolutiva do desempenho aos empregados.	As questões 28 e 29 apresentaram quase 100% de favorabilidade por parte dos gerentes, onde ratificam a necessidade de se realizar o <i>feedback</i> e o acompanhamento, bem como concordam com o fato de que estabelecer ações oriundas dessas duas questões podem gerar estratégias de grande valor para a gerência.	<i>Feedback</i>	A falta de <i>feedback</i> ou o <i>feedback</i> mal feito, apontado nos comentários, proporciona aos empregados que, sistematicamente, vem apresentando resultados ruins, a contemplação com a recompensa por antiguidade, igual aos demais, e coloca todos no mesmo nível.
Cultura	Maior dedicação à gestão de desempenho, incorporando algumas práticas na rotina.	39 gerentes são favoráveis ao exposto na afirmativa 25, de que é necessário o gerente aumentar a dedicação diária para a gestão de pessoas, conduzir boas práticas, ouvir críticas, acompanhar o desempenho do empregado, etc.	Gestão da Rotina	Nos comentários, quase 100% dos gerentes afirmam que é necessário “mudar a cultura e a rotina para gerir pessoas”.
Comunicação	Abrir portas para o diálogo e elogiar mais os empregados, dando visibilidade ao empregado.	Quase 100% dos gerentes são favoráveis à necessidade de gerar oportunidades para que os empregados venham conversar com o gerente (afirmativa 27) e à necessidade de dar visibilidade, em público, aos empregados com bom desempenho.	Comunicação face a face	Foram feitos 14 comentários para essa estratégia e todos ratificam a abertura de portas para o diálogo. No entanto, 6 comentários afirmam não ser uma boa prática elogiar em público, o que inibe empregados com baixo desempenho.
Integração	Efetivar a parceria com o RH para atuar na gestão de pessoas, fornecendo serviços de consultoria e ferramentas de apoio.	Na <i>questão 24</i> , 37 gerentes concordam que a presença do RH pode otimizar o fluxo das decisões, ajudando no planejamento, no mapeamento de processos e definição de atribuições dos postos de trabalho, conforme a <i>questão 26</i> , com a concordância de 36 gerentes.	Parceria	100 % dos comentários da <i>questão 24</i> afirmam que a ausência do RH é grande e que deve haver a presença do RH na área, assim como 100% dos comentários da <i>questão 26</i> também ratificam a presença do RH na área.

Fonte: Elaborado pela autora (2013) com base nos dados obtidos nos Apêndices C (Bloco 3) e E.

4.3.1 Estratégia de Processo

A definição da estratégia de processo foi fortemente baseada no desafio de processo elencado anteriormente, onde foram classificados como desafios as dificuldades relacionadas à metodologia implantada pela empresa (definição, acompanhamento e avaliação de metas), a definição de metas (clara, objetiva, factível e mensurável), bem como a realização do *feedback* como parte integrante do processo.

Sistematizar o *feedback* e o acompanhamento de metas, incluindo-o na rotina diária da gestão de pessoas, reorganizando as tarefas do dia a dia e reorientando o empregado, com o auxílio ou assessoria do RH é uma boa estratégia para organizar os processos da gerência. Conforme o Apêndice B, as afirmativas 28 - *Estabelecer o feedback (devolutiva) de desempenho como uma ação sistemática com todos os empregados em qualquer situação, seja nos processos de RH, seja nos processos da área técnica e, em especial, àqueles empregados que não foram contemplados com o mérito*, e 29 - *Melhorar o processo de acompanhamento de metas do empregado, com vistas ao alcance dos resultados negociados ratifica a prática do PDCA nas ações e reorganiza as tarefas do empregado, caso ele esteja receoso de seguir um ou outro caminho*, mostram que 93% e 83%, respectivamente, dos respondentes, adotariam essa estratégia.

Essa interpretação da parte dos gestores contradiz em parte a percepção dos empregados na Pesquisa de Ambiência 2012, referente a 2011, cujas afirmativas 8 e 9, pertencentes ao fator *Liderança*, foram identificadas como similares às afirmativas 28 e 29 desta pesquisa, com resultados muito próximos. A afirmativa 8 - *Estou satisfeito com o acompanhamento periódico do meu GD* apresentou um índice de favorabilidade de 54% e a afirmativa 9 - *Meu superior imediato me orienta a superar as dificuldades* apresentou uma favorabilidade de 68%, o que está um pouco distantes do que os gestores afirmam que fazem ou fariam e sugere que os empregados não estão integralmente satisfeitos com a forma como os gestores estão conduzindo as ações que envolvem a meritocracia. Dos 10 comentários obtidos nas questões 28 e 29 desta investigação, 6 afirmaram que o *feedback* não é uma boa prática e que o gerente não sabe lidar com isso, além de que há a necessidade de melhorar o acompanhamento do desempenho, o diálogo entre as partes, os recursos, a justiça na premiação e o processo como um todo.

A estratégia de processo identificada está muito aderente ao conceito de Hipólito (2002), onde

[...] a *atuação gerencial* na avaliação de desempenho, envolve, prioritariamente, o uso de elementos de apoio e gestão à tomada de decisão, o esclarecimento aos empregados dos objetivos da avaliação e de sua importância, a condução do processo de maneira clara, imparcial e negociada, a prática do *feedback* e a orientação no tocante a ações que devem ser realizadas para suprir os pontos de melhoria.

E também ao de McPhie (2006) onde “a comunicação aberta sobre as metas; a formação na filosofia e a metodologia do sistema de remuneração, e transparência a respeito de como o sistema funciona pode mobilizar a força de trabalho para a direção que se deseja”.

4.3.2 Estratégia de Cultura

Esta estratégia identificada e categorizada como tal, contempla as dificuldades encontradas nos desafios cultural, temporal e de igualdade, tal a importância que ela assumiu no decorrer desta investigação e que demandaria, por si só, um estudo específico sobre ela, o que não será feito aqui nesta investigação. Os estudos feitos nesta pesquisa evidenciam que a estratégia cultural permeia as demais – temporal e de igualdade. Assim, sugere-se que, ao se implantar uma estratégia cultural, sejam contempladas ações que visem minimizar o impacto da maior dedicação de tempo à gestão de desempenho como um todo, bem como ações que minimizem o impacto da falta de justiça e oportunidade a todos de forma igualitária.

Com 90% de aceitação pelos respondentes, a afirmativa 25 - *A melhor estratégia é aumentar a dedicação diária para a gestão de pessoas, incorporar na rotina o incentivo às boas práticas, acolhendo os empregados, ouvindo suas críticas e elogios, acompanhar o seu desempenho, fornecer recursos para o empregado desempenhar suas atividades e cumprir suas metas*, por si só, já identifica uma estratégia cultural e ratifica os desafios encontrados para a cultura. Se o gerente agir desta maneira, poderá deixar o empregado mais seguro e mais confiante para realizar suas atividades e, como consequência, o empregado poderá ter mais autonomia no seu trabalho, mais autoconfiança e mais comprometimento com o seu próprio desempenho. O gerente deixaria de atuar somente na gestão técnica e operacional e passaria a inserir, na sua prática diária, um tempo específico para gerir pessoas e, entenda-se, gerir pessoas não pode ser concorrente da gestão técnica e operacional - elas devem caminhar juntas.

Percebe-se que é necessário mudar a cultura dos empregados, mas principalmente, a dos gerentes para se dedicar mais à gestão de desempenho e de pessoas. Dos 10 comentários identificados para essa estratégia, 8 afirmaram que há a necessidade de mudar a cultura e a rotina para gerir pessoas. Ou seja, os comentários realizados no questionário da pesquisa de campo para a estratégia cultural parecem sugerir que, se a cultura de base da empresa não mudar o restante também não vai mudar, confirmando as evidências obtidas na abordagem empírica desta pesquisa.

Entretanto, as dificuldades apresentadas no desafio temporal em relação à mudança da rotina para dedicar mais tempo à gestão de desempenho de pessoas, estão traduzidas também, de certa forma, nas afirmativas 5 - *A ferramenta GD utilizada para realizar a Avaliação de Desempenho é engessada, o sistema é muito ruim, não permite replicar metas e otimizar tempo, o qual é valioso para o trabalho da gerência* e 6 - *O ANPR, ferramenta utilizada para realizar o Avanço de Nível e Promoção do empregado também é engessada. Acredito que esta ferramenta deveria permitir uma avaliação mais subjetiva, permitindo ao gerente ter mais autonomia sobre a avaliação de seus empregados*, as quais, embora, não tenham sido classificadas em relação aos desafios e estratégias propostos nesta investigação, pois apresentam dificuldades cujas ações de melhoria são corporativas, fornecem insumos que sugerem que a inadequação dos sistemas e ferramentas utilizados para promover a gestão de desempenho e a recompensa, não permite ao gestor legitimar o processo como um todo, mostrando também que as dificuldades inerentes à rotina na utilização destas ferramentas se traduzem na menor dedicação de tempo à gestão de desempenho. Nesta última análise, ratificam-se as estratégias levantadas pela Ambev e PWC, quando, em seus estudos, apresentaram que o sucesso com as pessoas da organização está fortemente baseado no tempo que dedicam a estas.

Quando falamos em igualdade de oportunidades e justiça na meritocracia, ampliamos ainda mais as relações que essas características têm com as transformações culturais em que vivem as organizações, bem como os indivíduos que nela trabalham. As questões levantadas anteriormente no desafio de igualdade

Ainda, as percepções finais a respeito da estratégia cultural envolvem, necessariamente, mudanças em relação ao processo de gestão de desempenho, influenciando também nos demais processos que permeiam a gestão de pessoas como um todo. A estratégia cultural é muito mais ampla do que somente mudar práticas diárias – técnicas ou operacionais, estando aderente ao que Fischer (1992, 2002 *apud* DUTRA, 2008) apresenta, quando diz que a *transformação* é o resultado de uma intervenção oriunda da avaliação de *necessidades x visão*

x plano de ação x resultados esperados , bem como com Barbosa (1996) ao afirmar que os sistemas de meritocracia, hoje, “não legitimam as diferenças individuais de talento e desempenho como um critério para o estabelecimento de hierarquias [...]. O resultado disso é um processo que não avalia, no sentido de estabelecer diferenças e hierarquizações, mas somente justifica o desempenho” e dando razão aos seus estudos de que não existe receita de bolo para tal - o essencial é como apurar o merecimento com justiça, legitimando a necessidade das transformações culturais e validando o desafio de igualdade proposto anteriormente.

Barbosa (1996) também evidencia, com muito peso, o princípio de que os sistemas meritocráticos são uma exigência da democracia, a qual, do ponto de vista dos princípios garante a igualdade de oportunidade para todos. Mas deixa claro também que na medida em que os indivíduos são recompensados pelo seu desempenho e capacidade reconhecidos e comprovados, esse princípio é concretizado, pois as oportunidades foram abertas a todos os que demonstraram ter competência para tal e não ficaram circunscritas àqueles dotados de relações pessoais e parentescos, uma das fortes características da meritocracia no serviço público. Nessa perspectiva, a meritocracia alia igualdade de oportunidades com eficiência.

Finalizando a análise, não foi possível evidenciar nas questões constantes dos fatores *Liderança e Reconhecimento e Recompensa* da Pesquisa de Ambiência 2012 da empresa, alguma estratégia cultural implícita na percepção dos empregados.

4.3.3 Estratégia de Comunicação

As afirmativas 27 - *Gerar a oportunidade para que os empregados venham conversar com o gerente, promovendo a comunicação face a face e abrindo portas para o diálogo* e 30 - *Dar visibilidade ao empregado com bom desempenho, através do elogio, formal ou não, preferencialmente em público pode auxiliar na justificativa àqueles empregados com mau desempenho e que não foram agraciados com o mérito*, as quais já foram inicialmente categorizadas como estratégias de comunicação, serviram para apoiar os desafios propostos, que são a sistematização da abertura de diálogo para com os empregados, promovendo a ampla comunicação face a face, bem como elogiar formalmente o empregado, em qualquer situação, técnica ou não. Estas duas questões, com 93% e 90% de aceitação por parte dos

gerentes, respectivamente, também já podem sugerir duas ações para uma robusta estratégia de comunicação a ser implantada para melhorar a gestão de desempenho de pessoas.

Em contrapartida, na análise da Pesquisa de Ambiência 2012, a comunicação gerencial, evidenciada nas afirmativas 1 – *Sou informado sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados da minha gerência* e 2 – *Meu superior imediato fornece as informações que necessito para realizar o meu trabalho com eficácia*, ambas pertencentes ao fator *Liderança*, para as quais foi obtida uma favorabilidade de 69% e 70%, respectivamente, e também na afirmativa 2 – *Sou informado sobre os critérios básicos para a concessão do Avanço de Nível*, pertencente ao fator *Reconhecimento e Recompensa*, com 64% de favorabilidade, não obteve unanimidade por parte dos empregados, quanto à percepção de que a comunicação gerencial deveria ser feita da forma como eles gostariam. Muitas vezes ela não é feita, e quando o é, é mal conduzida, contradizendo em parte a favorabilidade dos gestores na pesquisa de campo desta investigação.

A estratégia de comunicação está muito aderente aos ensinamentos de St-Onge (2000), às páginas 20 e 30 desta pesquisa, constantes nos itens 1, 3 e 4, quando a autora apresenta a comunicação como um dos instrumentos mais eficazes para a eficácia do sistema meritocrático, tornando-o confiável e justo. Essa visão é ratificada também por Gómez (2011), McPhie (2006) e Lawler III (2003).

4.3.4 Estratégia de Integração

Efetivar parceria com o RH ou com outras áreas afins para atuar na gestão de pessoas, fornecendo serviços de consultoria e ferramentas de apoio - esta é uma estratégia ampla que permeia tanto a atuação do gerente como a própria atuação do RH enquanto área de apoio e consultoria. As afirmativas 24 - *Interagir mais com o RH e se apropriar das informações necessárias para fazer uma boa gestão de desempenho pode otimizar a prática do planejamento e desdobramento de metas*, e 26 - *Criar oportunidades iguais para todos os empregados, estabelecendo critérios de diferenciação com o auxílio do RH, respeitando os atributos e as potencialidades de cada um* deixam evidenciada a posição gerencial, com 86% e 83%, respectivamente, de favorabilidade às afirmativas. A visão dos gerentes, muito bem fundamentada nos comentários, fornece também quais as tarefas ou atribuições nas quais o RH deveria atuar mais efetivamente, em parceria com os gestores, quais sejam: a correta

definição de atribuições para os empregados, a partir do mapeamento de processos, estabelecendo processos que minimizem a atuação dos empregados em áreas não afins com o seu perfil e o seu potencial, assim como o correto desdobramento de metas, alinhadas estrategicamente, mensuráveis etc., de acordo com as normas da empresa. Esta última ação é solicitada pelos gerentes há muito tempo, mas até hoje não foi efetivamente concretizada. Outras unidades da empresa têm melhores práticas nesse sentido, mas na unidade pesquisada esta prática ainda não é efetiva. Quase 100% dos comentários feitos para essas duas questões evidenciam que a ausência de atuação do RH é grande, devendo este estar mais presente junto aos gestores.

Na abordagem empírica desta pesquisa, identificou-se que os gerentes atuam menos como líderes e mais como gestores técnicos e operacionais, distanciando-se um pouco da gestão de pessoas, cuja tarefa é inerente à atuação da liderança, e para a qual esperam uma maior atuação por parte do RH. Esta é uma fórmula complicada de ser resolvida. Além disso, os resultados apresentados na pesquisa de campo podem suscitar a revisão da própria atuação do RH, enquanto área estratégica, ou de apoio, ou os dois, mas também a revisão das atribuições dos gerentes, que ora atuam como líderes, ora atuam simplesmente como gestores técnicos ou operacionais na busca do cumprimento de indicadores a qualquer custo.

Assim como a estratégia de processo, a estratégia de integração esta fortemente baseada nas dificuldades encontradas para o desafio de integração, onde o auxílio ou assessoria do RH é uma excelente estratégia para organizar os processos da gerência, independente de o RH estar ou não cumprindo o seu papel, com base nos questionamentos do parágrafo anterior, bem como há a necessidade de o RH atuar mais no desenvolvimento e treinamento dos gestores de modo que possam ser cada vez mais líderes e menos gestores técnicos e operacionais, somente, conforme mapeamento de perfil identificado no Bloco 1 de perguntas do questionário. Mas, ainda que o RH se coloque como área de apoio e auxílio aos gestores na consecução de suas estratégias pessoais, esta ação por si só não pode ser legitimada se não tiver o apoio da área corporativa e não for sustentada fortemente nas ações estratégicas de Recursos Humanos da companhia.

Além disso, a afirmativa 13 – *Há a necessidade de a Petrobras possuir um processo mais estruturado para gerir equipes de alto desempenho, com avaliação diferenciada, para poder justificar o empregado receber dois ou três níveis*, constante no questionário aplicado nesta pesquisa, apesar de ter sido classificada como de ação corporativa, se implantada na medida justa, ela poderia se tornaria perene na companhia, mas não impede os RH's locais de implantar tal processo nas unidades para as quais prestam apoio, consolidando-se assim como

uma atuação da área de Recursos Humanos, mas que viria a contribuir imensamente para a gestão de pessoas e para os gerentes, em especial, sinalizando uma parceria que necessariamente teria que existir.

Com relação à Pesquisa de Ambiência da empresa, assim como na estratégia cultural, também não foi possível evidenciar nas questões relativas aos fatores *Liderança* e *Reconhecimento e Recompensa* alguma estratégia de integração implícita na percepção dos empregados.

5 DISCUSSÃO

Ratificamos que, as suposições levantadas quando da definição da análise empírica desta investigação não foram utilizadas para testar ou confrontar a posição dos gestores em relação às suas próprias práticas, mas tão somente tiveram o objetivo de analisar as contradições e conflitos gerados pelas práticas de gestão em relação à meritocracia, bem como a meritocracia em si sob o ponto de vista dos entrevistados. Em nenhum momento, houve a intenção de se fazer julgamentos a respeito das posições gerenciais levantadas na pesquisa, mas somente a análise e confrontações das diversas posições, por muitas vezes contraditórias, tanto entre os próprios entrevistados, como em relação aos apontamentos teóricos, como em relação aos empregados, os quais apontaram fortes evidências das dificuldades que enfrentam nos processos de avaliação de desempenho e de recompensa também.

Em relação à *contribuição para a teoria*, constatamos, sim, que algumas dificuldades e desafios achados nesta investigação não foram encontrados na literatura, da forma como são aplicados na empresa e nem, tampouco, a literatura apresenta trabalhos específicos sobre o tema ou sobre as práticas gerenciais utilizadas para realizar a gestão de desempenho de pessoas. Conforme a experiência empírica da autora pode-se concluir que algumas das práticas identificadas nesta investigação, já fazem parte do escopo da gestão de pessoas como um todo, mas ainda assim não foram identificadas na literatura como específicas para a gestão de desempenho. Assim, as dificuldades encontradas pelos gestores, traduzidos nos desafios de *cultura*, de *processo*, de *tempo*, de *integração*, de *comunicação* e de *igualdade*, e as estratégias de gestão direcionadas para a *comunicação*, para *integração*, para os *processos* e para a *cultura*, achados neste trabalho, podem contribuir muito para a teoria a respeito da gestão de desempenho.

Com relação à *contribuição para a prática* dos processos de *avaliação de desempenho* e *recompensa*, foram identificando vários aspectos que podem ser melhorados e que podem auxiliar os gestores a alcançar melhores resultados para que a unidade investigada e a Petrobras como um todo possam fazer frente aos desafios de negócios propostos até 2020.

Tanto para a teoria como para a prática, a Petrobras, maior empresa brasileira e também do seu ramo de atuação, se torna um livro aberto para que, num processo de constantes transformações, outras empresas possam se utilizar do modelo aplicado na empresa, bem como não se utilizar das várias deficiências apresentadas pelo modelo apresentado aqui nesta investigação.

Após fazer os apontamentos individuais para a teoria e a prática, é possível afirmar que esta pesquisa deverá contribuir muito mais para a prática de gestão de desempenho do que para a teoria propriamente e, para ratificar essa discussão, pode-se afirmar que as seguintes melhorias poderiam ser implantadas na Petrobras para uma adequada gestão de desempenho de pessoas, atendendo o objetivo número quatro deste trabalho, que é *identificar melhorias para a política de gestão de pessoas da empresa no que se refere à prática de meritocracia na Petrobras*:

1) Os gerentes necessitam ser mais comunicativos, trabalhando melhor a negociação e o planejamento de metas, bem como o *feedback*, participando de treinamentos específicos para a liderança, por exemplo;

2) Os gerentes necessitam ser mais comunicativos para disseminar as regras e os critérios que devem ser atendidos para o empregado se tornar elegível à recompensa – tanto no início do processo, quando da inscrição, como depois, caso o empregado não tenha sido contemplado;

3) A comunicação gerencial deve ser mais clara e transparente e deve ser alinhada às ações gerenciais;

4) O RH deve articular-se melhor em termos de consultoria e assessoria para com esses gerentes, não se atendo somente ao âmbito operacional, mas ao âmbito estratégico também;

5) Vários comentários sugeriram que os gerentes devem ter algum tipo de treinamento voltado para a gestão de pessoas, o que foi evidenciado quando do levantamento de perfil dos entrevistados – somente um gerente tem formação especializada em gestão de pessoas;

6) Os resultados deste trabalho podem servir para uma possível consultoria interna na empresa para unidades com perfil semelhante àquele da unidade estudada;

7) Muitos gerentes atribuem aos problemas levantados na gestão de desempenho a culpa sistêmica, o que sugere que ainda não assimilaram o seu verdadeiro papel enquanto gestor e líder de equipe, mostrando uma posição defensiva e não reativa;

8) A companhia deveria promover melhorias nas ferramentas corporativas, em especial no GD, o quanto antes, mas como esta é uma ação que não depende da unidade, não se pode considerar como algo imediato a ser feito. Após o encerramento desta pesquisa, a empresa divulgou melhorias a serem implementadas na ferramenta e no processo de avaliação de desempenho para 2014 e 2015, para o qual deu o nome de Gerenciamento de Desempenho por Resultados – GDR;

9) De uma forma geral, os gestores necessitam de treinamentos em comunicação, negociação e liderança, que são os três itens mais apontados, tanto na entrevista

semiestruturada quanto nos comentários da pesquisa de campo, assim como foram evidenciados no resultado do fator *Liderança* da Pesquisa de Ambiente 2012.

A discussão sobre os resultados desta pesquisa é ampla, considerando o que a empresa e o seu corpo gerencial poderiam fazer para melhorar as práticas de gestão de pessoas, assim como a mudança de cultura arraigada no berço da organização, baseada fortemente nos mitos, crenças e valores que existem desde a sua fundação, os quais ratificam a atuação das áreas técnicas como sendo um desses mitos, em detrimento da atuação da gestão, muito bem evidenciado quando da análise da estratégia cultural. O estudo da cultura da empresa poderia muito bem sugerir outra investigação, bem mais profunda do que esta relacionada à meritocracia, o que é ratificado pela análise feita por Barbosa (1996), ao afirmar que as empresas públicas, onde a Petrobras se enquadra por ter o governo brasileiro como acionista majoritário, “aparelhadas pela meritocracia, tanto no ingresso como na mobilidade interna, não possui uma ideologia meritocrática como um valor globalizante e central. Muito pelo contrário, esbarra na sua desqualificação, ratificado pelo método de avaliação inapto assim como os avaliadores inaptos, além do que os empregados recompensados pelo mérito, na verdade, não o merecem”.

Ainda, vale reforçar a posição de Barbosa (1996) de que “não é possível ignorar concepções culturais básicas que informam, implicitamente, todo esse processo e que, a meu ver, é fundamental serem compreendidas para que seja obtido algum resultado”. A autora refere-se à existência de uma concepção de igualdade que não legitima as diferenças individuais de talentos e desempenho como um critério para o estabelecimento de uma hierarquia entre os empregados, assim como considera que diferentes resultados das produções individuais são oriundos de mecanismos sociais que exigem as suas respectivas contextualizações e explicitações. O resultado dessa análise é que a meritocracia é um processo que não avalia, no sentido de estabelecer diferenças e hierarquizações, mas que somente justifica o desempenho.

Outra discussão que se abre é a de que o sistema de avaliação de desempenho da empresa sempre foi utilizado para punir ao invés de premiar, o que está evidenciado nas afirmativas 5 – *As práticas de Reconhecimento e Recompensa são aplicadas de forma transparente* e 6 – *Estou satisfeito com as práticas de Reconhecimento e Recompensa da Companhia*, pertencentes ao fator *Reconhecimento e Recompensa* da Pesquisa de Ambiente 2012 da empresa, cujos resultados estão apresentados na Tabela 1, à página 41 e cuja favorabilidade de 48% e 42%, respectivamente, mostram que mais da metade dos empregados

da unidade investigada não estão satisfeitos com a condução do processo, o que pode sugerir que estes não foram premiados e, portanto, entendem o resultado como punição.

5.1 CONFIRMAÇÕES, DESCOBERTAS E LIMITAÇÕES

Na pesquisa bibliográfica não foi achado que a gestão de desempenho de pessoas deva possuir *desafios* e *estratégias*, mas pode-se inferir que os desafios de *cultura*, de *processo*, de *tempo*, de *integração*, de *comunicação* e de *igualdade*, e as estratégias de gestão direcionadas para a *comunicação*, para a *integração*, para os *processos* e para a *cultura*, oriundos desta investigação, podem ser considerados como *desafios* e *estratégias* para a Petrobras e podem contribuir para o processo de gestão de desempenho de pessoas em outras empresas. Vale lembrar aqui que os *desafios* e *estratégias* identificados foram levantados para a atuação gerencial individual e não para a atuação estratégica da companhia, além do que eles foram identificados na análise e categorização dos dados da entrevista semiestruturada, primeiramente, ou seja, eles foram ‘achados’ nesta investigação, não estando respaldados na teoria. Para a Petrobras isso é um achado valioso na medida em que os *desafios* e *estratégias* foram levantados com base nas informações e questionamentos obtidos na análise do questionário semiestruturado, o que serviu de base para a formulação do outro instrumento de pesquisa, o qual visava ratificar aquelas informações obtidas na entrevista anterior.

Frente a tudo o que foi estudado e levantado, pode-se afirmar que as suposições apontadas no capítulo 3, em seu item 3.1, foram confirmadas durante a investigação, quais sejam:

1) *Os gerentes, no processo de Avaliação de Desempenho, ao estabelecerem metas para a sua equipe em desacordo com o modelo indicado pela companhia, o que se resume à objetividade, factibilidade, mensurabilidade e vinculação estratégica, tornam a avaliação subjetiva e sem critério para diferenciar um empregado do outro:* pela necessidade levantada pelos próprios entrevistados em relação ao desafio de processo e à estratégia de processo, fica evidenciado que o desdobramento de metas na companhia possui deficiências e que precisa de uma atuação local. No entendimento de todos os entrevistados, não foram levantadas, na pesquisa, ações corporativas suficientes para mudar esse quadro e a abordagem empírica confirma isso – as normas existem quanto à aplicação do método, o que falta é atuação da gerência para implantar o método como ele é sugerido;

2) *De um modo geral, os gerentes não negociam metas com os seus empregados e não cumprem a etapa de acompanhamento das metas como deveriam:* foi identificado que a negociação de metas é outra deficiência decorrente do desdobramento estratégico. Vários gerentes afirmaram que não fazem negociação de metas, pois não sabem como fazê-lo, ou acreditam tanto na sua gestão e transmitem confiança tal, que a forma como estão gerindo é reconhecida como adequada pela sua equipe. Esta análise também pressupõe um processo de comunicação instalado na gerência, o que deveria permitir o diálogo entre as partes para que a negociação possa ocorrer. A partir da identificação de um desafio para a comunicação e uma estratégia de ação para tal, ratificados pela favorabilidade dos gestores nas questões específicas constantes nos dois fatores, é possível afirmar que os gestores, de um modo geral, validam a necessidade de incrementar o diálogo e ampliar as formas de se comunicar com a equipe;

3) *Os gerentes entendem que a divulgação corporativa visando o início do processo anual de avanço de nível é suficiente e que os critérios para concorrer são transparentes e claros para todos os empregados:* este é a terceira deficiência identificada e que foi levantada por quase todos os entrevistados, gerando uma grande falha no processo de comunicação face a face entre as partes envolvidas. Também decorre da necessidade de se instalar um processo mais aberto de diálogo entre gerentes e empregados, tal como no item anterior;

4) *Na visão do corpo gerencial, as ações corporativas para a melhoria da satisfação dos empregados em relação à recompensa e progressão na carreira têm sido suficientes e não há a necessidade de ações locais para tal:* este pressuposto está sendo validado pelos demais pressupostos e se baseia, principalmente, na falha do processo de comunicação. Assim, o que foi levantado na pesquisa é que a comunicação gerencial precisa ser aprimorada, pois nenhuma ação corporativa de melhoria na comunicação vai mudar o contexto, se não houver mudança na atuação gerencial em relação à cultura e à gestão de desempenho de sua equipe. Além disso, todas as afirmativas do questionário aplicado, à exceção das afirmativas 5, 6, 10 e 13, foram formuladas de modo que os gerentes validassem a própria atuação e não a atuação corporativa, o que obteve a favorabilidade acima de 70% em 18 das 26 questões que foram apresentadas aos entrevistados;

5) *Os gerentes, de um modo geral, não tem a prática de realizar feedback em relação ao desempenho e para os empregados que não obtiveram avanço de nível:* este pressuposto também foi validado na pesquisa e, como foi especificado num dos objetivos deste trabalho, a falta da realização do acompanhamento e/ou feedback do desempenho do empregado compromete em muito a sua participação no processo de recompensa.

Além das suposições levantadas e analisadas, tem-se a descoberta de que, na Petrobras, o sistema meritocrático não é diferente do que ocorre na sociedade brasileira e nas instituições públicas de um modo geral, onde o desempenho segundo Barbosa (1996) “é entendido mais como o resultado do ambiente e circunstâncias em que os indivíduos operam do que como consequência dos talentos e de forças intrínsecas ao indivíduo do tipo esforço, vontade de realizar e talento”. Os próprios gerentes apontaram na pesquisa que a maior parte da culpa é sistêmica, o que valida a afirmativa de Barbosa (1996).

Outra descoberta é a de que os gerentes estão insatisfeitos com a atuação corporativa - as ferramentas, os sistemas e o processo como um todo são ineficientes, o que os impede de dedicar mais tempo ao processo, e também por que o processo coloca todos os empregados no mesmo patamar ao premiar empregados com desempenhos bons e ruins, além daqueles que recebem recompensa para avançar na carreira *júnior*, num processo que visa igualar os mais novos e os mais antigos, com vistas a reter os mais novos em detrimento dos atrativos do mercado externo, situação que apresentou uma grande favorabilidade dos gestores para as afirmativas 5 - *A ferramenta GD utilizada para realizar a Avaliação de Desempenho é engessada, o sistema é muito ruim, não permite replicar metas e otimizar tempo, o qual é valioso para o trabalho da gerência;* 6 - *O ANPR, ferramenta utilizada para realizar o Avanço de Nível e Promoção do empregado também é engessada. Acredito que esta ferramenta deveria permitir uma avaliação mais subjetiva, permitindo ao gerente ter mais autonomia sobre a avaliação de seus empregados;* e 13 - *Há a necessidade de a Petrobras possuir um processo mais estruturado para gerir equipes de alto desempenho, com avaliação diferenciada, para poder justificar o empregado receber dois ou três níveis*, constantes no questionário aplicado, conforme o Apêndice C.

Nesse contexto, pode-se afirmar que as limitações da empresa são muitas, pois é difícil, lá fora, no mercado de trabalho do Brasil e do mundo, existir empresa de tal tamanho e com tais particularidades, que possa assimilar tais achados e aplicar tais práticas na sua organização da forma mais adequada que uma boa gestão requer, segundo as boas práticas gerenciais. Ainda assim, fica evidente que a maior tarefa do gerenciamento de pessoas é gerenciar as diferenças entre as pessoas. Os resultados desta investigação não podem ser generalizados, mas seu instrumento de pesquisa pode ser transformado ou traduzido para qualquer organização, pois passou a ser validado quando da apresentação dos resultados, além de que podem instigar novos estudos para verificar se os resultados da pesquisa ocorrem também em outras organizações que se utilizam do sistema meritocrático.

Outra característica da empresa é que limita a atuação gerencial é a chegada de empregados novos, cheios de expectativas imediatas e, muitas vezes, se confrontam num embate direto com os empregados mais antigos para vencer o dilema capacitação *versus* experiência presente na gestão de desempenho, o que ocasiona muitos conflitos no trabalho, constantes intervenções do RH para saná-los, em uma cultura que traz a figura do gerente como técnico e os empregados novos sendo preteridos pelos mais antigos exclusivamente por causa de sua experiência na indústria do petróleo. Além de limitar a atuação do gerente, limita mais ainda a atuação destes novos empregados, gerando imediatismo e insatisfação pela falta de paciência e determinação para construir uma carreira de longo prazo.

5.2 IMPACTOS PARA A PETROBRAS E PARA AS ORGANIZAÇÕES

Para a Petrobras o impacto das descobertas é grande, a partir do momento em que se tinham suposições, mas não havia nenhum estudo sobre o assunto que confirmasse essas suposições. Com certeza, os achados na pesquisa ratificam posturas gerenciais identificadas no estudo empírico em relação à gestão de desempenho e, por que não dizer, à gestão como um todo, pois a forma de atuação e as práticas levantadas aqui nesta pesquisa sugerem serem as mesmas para os demais processos de gestão dos entrevistados, na unidade pesquisada.

A grande questão na Petrobras, assim como nas demais empresas públicas, é que os gestores têm de lidar com empregados de excelente desempenho, mas também tem que lidar com empregados de desempenho ruim, sem ter muita atuação neste último caso, pois sem uma boa justificativa, baseada na estabilidade de emprego, não se pode demitir um empregado simplesmente por que ele tem um desempenho ruim, o que pode significar má atuação da gerência também nesse caso. Mesmo que o gerente tenha um plano de recuperação de empregados com resultados ruins, que é o mínimo que um bom gestor deve fazer, de acordo com as boas práticas gerenciais, nem sempre estes empregados são recuperados e acabam concorrendo à recompensa com os demais, no mesmo processo, gerando a insatisfação com o processo e a percepção de que não está havendo justiça. Este é o maior impacto identificado na pesquisa – os gerentes devem trabalhar com empregados que, sistematicamente, têm apresentado resultados ruins, mas que, ao final do processo, podem ser recompensados da mesma forma que os demais empregados que apresentaram bons resultados. Isto evidencia a necessidade de se ter um processo diferenciado de avaliação de desempenho e recompensa

para empregados de alto desempenho. Hoje, da forma como está, é injusto que ambos – bons e ruins, concorram à mesma verba, dentro da mesma gerência.

O lado bom desta evidência, é que ela não se torna uma verdade para as empresas privadas, nas quais o empregador não tem limitações, e as empresas possuem autonomia para lidar com essa situação da forma como lhe convier, a começar pelo processo de admissão, o que, neste caso, é mais rigoroso do que a admissão nas empresas públicas, a qual é feita por processo seletivo público. Nesse caso, a avaliação de desempenho é traçada essencialmente sobre o resultado que a empresa quer obter, de forma mais direta e, talvez, num grau de hierarquia menor do que nas empresas públicas.

O reconhecimento por antiguidade na Petrobras, conforme descrição do processo feito na abordagem empírica acontece em todos os níveis para todos os empregados, em um processo independente da recompensa pelo desempenho, situação que pode ser absorvida por qualquer empresa, valorando o critério de antiguidade, ainda muito usado por muitas empresas. É importante salientar, entretanto, que a ideia de um sistema de recompensas por desempenho fica com o *status* prejudicado, a partir do momento em que a justificativa para não premiar seja a falta de dinheiro – é melhor todos receberem um pouquinho, do que premiar uns poucos, considerando todos os problemas instalados para diferenciar desempenhos individuais.

Provavelmente, o que causará mais impacto, tanto para a Petrobras, como para as demais organizações é a ratificação da legitimidade da meritocracia, promovida quando os empregados conseguem estabelecer a relação entre o que fazem e como são reconhecidos. Na afirmativa 17 - *Os empregados perceberem a forte relação entre o que fazem e como são reconhecidos é a verdadeira legitimidade da meritocracia*, não houve a favorabilidade de 100% dos respondentes, o que pode nos induzir a pensar que, se o próprio gerente não acredita nisso, assim como não consegue estabelecer essa relação, a sua equipe também não conseguirá fazê-lo. Também devem ser consideradas nessa avaliação as dificuldades já apresentadas anteriormente em relação às ferramentas e aos sistemas em uso, que devem sustentar as práticas de meritocracia e que, quando ineficientes, não permitem ao gestor sequer considerar que esteja num processo de recompensa legítimo e justo.

5.3 SÍNTESE

A proposta de identificar desafios e estratégias de gestão para a melhoria dos processos de avaliação de desempenho e de recompensa foi concluída, com alguns achados importantes, quais sejam: foram levantados seis desafios categorizados como de *cultura*, de *processo*, de *tempo*, de *integração*, de *comunicação* e de *igualdade*, bem como quatro estratégias de gestão direcionadas para a *comunicação*, para *integração*, para os *processos* e para a *cultura*, as quais podem contemplar mais de um desafio, em sua implantação. Poucas empresas examinam o impacto da avaliação de desempenho no sistema de recompensas, mas a avaliação de desempenho sempre é apontada, caso a recompensa não seja realizada ou caso o empregado não seja contemplado. A unidade pesquisada, pelas suas características, contempla uma gama de situações e problemas que interferem na gestão como um todo e, certamente, interferem na gestão de desempenho, em especial. Tais problemas apareceram nos comentários do questionário aplicado, como forma de culpar o sistema pelas dificuldades enfrentadas por esses gestores. Esses desafios e estratégias também contribuem para reforçar o impacto importante que o reconhecimento pelo mérito tem nas práticas de gestão de desempenho nas organizações.

6 CONCLUSÃO

Desafios e estratégias são fatores essenciais nas relações entre os gestores e suas equipes bem como na relação com a alta administração e, na Petrobras, diante das características de sua força de trabalho e da complexidade de seus sistemas, para que ela possa atender o seu Plano Estratégico para 2020, estas relações são pautadas nas adversidades da rotina de trabalho, a qual demanda um tempo muito grande para atender normas e leis públicas, principalmente aquelas que dizem respeito às licitações, tempo para se dedicar aos projetos, tempo para cumprir indicadores técnicos e de produção e, ainda, lidar com um fator muito importante que diz respeito à segurança e a integridade das pessoas em suas instalações. Os gestores hoje são imensamente exigidos em termos de responsabilidade técnica, responsabilidade no cumprimento de prazos de projetos e ainda há as pessoas para gerenciar. Se analisarmos bem esta pesquisa, veremos que talvez não seja necessariamente nessa ordem que as responsabilidades e prioridades devem acontecer, ou seja, as pessoas em último lugar.

Uma das questões levantadas nos comentários do questionário foi a de que a rotina absorve a obrigatoriedade de atuação gerencial em alguns segmentos e de que é difícil gerenciar as pessoas com tantas preocupações técnicas. Isso, talvez, possa significar que a rotina não está sendo bem planejada e que esses gestores poderiam estar mal preparados ou mal capacitados para gerir pessoas e, assim, culpam o sistema por tal fato. Cada vez mais os empregados exigem novos conceitos e novas formas de administrar, obrigando os gerentes a lidar com a flexibilidade e se adaptar às mudanças, entre outras questões importantes, inclusive aquelas definidas como valores para a empresa, quais sejam: respeito à vida, diversidade humana e cultural, pessoas, *orgulho de ser* Petrobras, desenvolvimento sustentável, integração, resultados, prontidão para mudanças, empreendedorismo e inovação, e ética e transparência (PETROBRAS, 2013).

Diante da diversidade desta empresa, cujas características a tornaram uma empresa singular no mercado de trabalho, os gestores devem ter comportamentos condizentes ao que essa diversidade exige. Eles devem ser líderes acima de tudo e é importante que eles valorizem suas equipes e as motivem, com recompensas financeiras ou com reconhecimento, pois nenhum projeto ou trabalho técnico será construído se não houver pessoas trabalhando para isso, motivadas e satisfeitas com o trabalho, o qual deve ser planejado e construído juntamente com o gerente.

Assim, esta pesquisa procurou estudar um pouco sobre as características da atuação destes gestores em relação à gestão de desempenho de pessoas, e cujo reflexo no sistema de recompensas pode premiar ou destruir um bom desempenho, a depender da forma como for conduzido o processo. Para isso, foi importante levantar qual a percepção destes gestores sobre as próprias dificuldades e os maiores desafios que devem ser enfrentados por todos para a melhoria da gestão de desempenho e para a gestão de pessoas, além de identificar qual a proposta de ação ou ações para atender a esses desafios, respeitadas as limitações de cada um, o que ficou evidenciado nos comentários do questionário, quando alguns alegam não ter dificuldades nenhuma e outros alegam possuir muitos problemas, os quais, via de regra, são de origem sistêmica – dito pelos entrevistados.

Os *desafios* levantados nesta investigação, identificados como de *cultura*, de *processo*, de *tempo*, de *integração*, de *comunicação* e de *igualdade*, poderão servir como balizadores para a implantação das ações *estratégicas* para a *cultura*, para os *processos*, para a *comunicação* e para a *integração*, os quais atendem todos os objetivos deste trabalho. A riqueza de comentários realizados quando da aplicação do instrumento de pesquisa também serviu como insumo para identificar as melhorias propostas no objetivo de número 4, já levantadas no Capítulo 5 – Discussão.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Conheça a ABNT:** normalização, um fator para o desenvolvimento. Rio de Janeiro, 1990. 23 p.

_____. **NBR 6023:** informação e documentação - referências - elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

AMBEV. **Institucional.** [S.l.], 2012. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/institucional/a-ambev>>. Acesso em: 23 fev.2012.

ASHER, D. **Quem é promovido, quem não é e por quê:** gestão estratégica de carreira. Tradução de Ludimila Hashimoto. São Paulo: Gente, 2008. 206 p.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, [Brasília], v. 120, n. 3, set./dez. 1996. Disponível em <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,L%C3%ADvia47\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,L%C3%ADvia47(3).pdf)>. Acesso em: 01 maio 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH.** São Paulo: Editora Lafonte, 2011. 176 p.

CHIAVENATTO, I. **Recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CORRÊA, H. L.; HORNEAUX JR, F. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudos de caso no setor químico no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, [S.l.], v. 19, n. 48, p. 50-64, 2008. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257119523005>>. Acesso em: 21 dez. 2012.

CORREA, L. **Lairton Correa:** entrevista [out. 2011]. Entrevistadores: A. Britto. Rio de Janeiro: Petrobras, 2011. video (21 min). Entrevista concedida ao Programa Repórter Petrobras da WebTV Corporativa. Disponível em: <http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager/portal/desktop?_nfpb=true&_pageLabel=webtv_canal_a_petrobras&idConteudo=webtv_anal_000004&videoId=video_publicado_001713&areaAtual=a_petrobras&portalpath=portal>. Acesso em: 23. dez. 2011.

COSTA, S. G. **Repensando um programa de demissões voluntárias**: proposta de um modelo de redução de quadro, baseado na identificação precoce e no desenvolvimento de talentos. 2001. 276 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11102/000308446.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 fev. 2012.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: a administração - 1909. Tradução de Arlete Simille Marques. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GÓMEZ, N. Meritocracia: em busca da recompensa. **Melhor – Gestão de Pessoas**: Revista Oficial da ABRH-Nacional, [São Paulo], n. 281, abr. 2011. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/textos/281/artigo224012-1.asp>>. Acesso em: 29 maio 2012.

GONDIN, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. parte 2, p. 145-176.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistemas de recompensas: uma abordagem atual. In: _____. **As pessoas na organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002. parte 1, p. 87-97.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: _____. **As pessoas na organização**. 5.ed. São Paulo: Gente, 2002. parte 1, p. 73-85.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LAWLER III, E. **The Strategic design of reward system**. Los Angeles: The Centre for Effective Organizations: Graduate School of Business Administrations, 1989.

LAWLER III, E. Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems. **Industrial and Labor Relations Review**, Cornell, v. 45, no. 1, p. 209-211, Oct. 1991. Disponível em <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2524720?uid=3737664&uid=2134&uid=70&uid=4&sid=21103512481903>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

LAWLER III, E.; MCDERMOTT, M. Performance management: what works? **CEO publication of University of Southern California**, Los Angeles, nº. G031429, Jan. 2003. Disponível em: <<http://ceo.usc.edu/pdf/G031429.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2013.

LUBISCO, N.M.L.; VIEIRA, S.C.; SANTANA, I.V. **Manual de Estilo Acadêmico:** monografia, dissertações e teses. 4. ed. rev. e ampliada. Salvador: EDUFBA, 2008. 145. p.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

LUECKE, R. **Estratégia:** criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Tradução de Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MARRAS, J. P.; LIMA, M. G.; TOSE, S. **Avaliação de desempenho humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MCPHIE, N. A. G. **Designing an effective pay for performance compensation system.** [S.l.: s.n.]: 2006. Carta endereçada ao presidente do Senado Norte-Americano.

MOREIRA, B. L. **Dicas de feedback:** a ferramenta essencial da liderança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

PETROBRAS. **Empresa preferida para se trabalhar.** Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.agenciapetrobras.com.br/materia.asp?id_editoria=8&id_noticia=975672>. Acesso em: 05 nov. 2013.

_____. **Organograma.** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-so-mos/organograma/>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

_____. **Padrão de gerenciamento de desempenho.** Rio de Janeiro, 2012. Base interna de dados de padrões normativos da Petrobras. Disponível em: <<http://rjln202/SINPEP/CORPORATIVO/SINPCORP1.nsf/32863bded3db6734032564310011ab7b/83256bea005173238325728e00804e79?OpenDocument>>. Acesso em: 18 fev. 2012.

_____. **Padrão de relações no trabalho - avanço de nível e promoção.** Rio de Janeiro, 2011. Base interna de dados de padrões normativos da Petrobras. Disponível em: <<http://rjln202/SINPEP/CORPORATIVO/SINPCORP1.nsf/32863bded3db6734032564310011ab7b/7dd2dcd878ed4f188325756e00682ccb?OpenDocument>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

_____. **Plano de negócios 2011-2015:** plano estratégico Petrobras 2020. Rio de Janeiro, 2011. Apresentação para a Força de Trabalho. Disponível em: <http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager/portal/desktop?nfpb=true&_pageLabel=home_a_petrobras>. Acesso em: 24 out. 2011.

_____. **Resultado da pesquisa de ambiência 2012.** Rio de Janeiro, 2013. Base interna de dados da pesquisa de ambiência. Disponível em: <<http://spa.petrobras.com.br/asp/pagDefault.asp?ID=0>>. Acesso em 25 maio 2013.

_____. **Resultado do processo de avanço de nível e promoção 2013.** Rio de Janeiro, 2013. Base interna de dados do avanço de nível e promoção. Disponível em: <http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager/portal/desktop?nfpb=true&_pageLabel=dctm_noticia_rh&idConteudo=noticia_028245&areaAtual=rh&portalpath=portal>. Acesso em: 25 set. 2013.

_____. **Valores Petrobras**. Rio de Janeiro, 2013. Base interna de dados da pesquisa de ambiência. Disponível em:
<http://portalpetrobras.petrobras.com.br/PetrobrasPortal/appmanager/portal/desktop?_nfpb=true&_pageLabel=petr_generico_avancado_generico_menu_a_petrobras&idConteudo=petro_generico_menu_000099&areaAtual=a_petrobras&portalpath=portal>. Acesso em 25 set. 2013.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SIGOLLO, R. Petrobras e Google são ‘empresas dos sonhos’ para jovens. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, p. D1-D3, 19 ago. 2013. Seção Eu & Carreira.

SILVERSTEIN, B. **Avaliação de desempenho**: aprenda a avaliar, promover e demitir. Tradução de Luís Henrique Valdetaro. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. 152 p. (Coleção Gestão Inteligente).

SOUZA, V. L. *et al.* **Gestão de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

ST-ONGE, S. Variables influencing the perceived relationship between performance and pay in a merit pay environment. **Journal of Business and Psychology**, Quebec, v. 14, no. 3, p. 450-479, Sept. 2000. Disponível em: <<http://www.deepdyve.com/lp/springer-journals/variables-influencing-the-perceived-relationship-between-performance-Rkdoysi6v0>>. Acesso em: 19 ago. 2103.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SIGOLLO, R. Petrobras e Google são ‘empresas dos sonhos’ para jovens. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, p. D1-D3, 19 ago. 2013. Seção Eu & Carreira.

SILVERSTEIN, B. **Avaliação de desempenho**: aprenda a avaliar, promover e demitir. Tradução de Luís Henrique Valdetaro. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. 152 p. (Coleção Gestão Inteligente).

SOUZA, V. L. *et al.* **Gestão de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

ST-ONGE, S. Variables influencing the perceived relationship between performance and pay in a merit pay environment. **Journal of Business and Psychology**, Quebec, v. 14, no. 3, p. 450-479, Sept. 2000. Disponível em: <<http://www.deepdyve.com/lp/springer-journals/variables-influencing-the-perceived-relationship-between-performance-Rkdoysi6v0>>. Acesso em: 19 ago. 2103.

APÊNDICE A – Categorização dos Dados Oriundos da Entrevista Semiestruturada

QUESTÃO	BLOCO 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO	SUBCATEGORIA	CATEGORIA
1) Como você avalia a política de gestão de desempenho da empresa e seu reflexo na meritocracia ou recompensa de empregados? O que poderia ser alterado e/ou melhorado?	As ferramentas precisam ser melhoradas.	Melhoria das ferramentas GD e ANPR	Ação corporativa (*)
	Estruturar processo para equipes de alto desempenho.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	Melhorar interação das áreas corporativa e locais com relação aos prazos e ações.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	Processo deve rever o critério gerencial do ANPR, o qual permite ao gerente manipular o resultado.	Melhoria das ferramentas GD e ANPR	Ação corporativa (*)
	A comunicação é boa.	Comunicação	Comunicação
	As regras não são claras e transparentes, precisam ser mais bem comunicadas.	Comunicar a recompensa	Comunicação
	Falta de transparência na atuação do CGD, principalmente quanto às decisões.	Transparência no CGD	Integração
	Gerar oportunidades iguais para todos.	Justiça aberta	Justiça
	O senso de justiça só existe quando o gerente souber fazer um trabalho efetivo e se comunica bem com a equipe.	Legitimidade	Justiça
	Acho o processo bem estruturado metodologicamente.	Metodologia	Processo
	Falta de objetividade no processo pode premiar ou destruir um empregado.	Melhoria no processo	Processo
	O reconhecimento por antiguidade e a aceleração da carreira Júnior descaracterizam a meritocracia, pois bons e maus empregados são recompensados sistematicamente.	Injustiça em relação aos demais	Processo
	2) Em ambos os processos – gestão de desempenho e meritocracia, você promove práticas não padronizadas pela Companhia, mas que são fundamentais para a melhoria desses processos?	Enfatizar outras formas de recompensa não financeiras: benefícios, T&D, potencial gerente, etc.	Mudança da rotina
Dar visibilidade a um desempenho efetivo.		Elogio	Comunicação
A maior parte dos problemas é sistêmica, o gerente toma a culpa para si sobre a má gestão, não prejudicando o empregado.		Problemas sistêmicos	Cultura
Manter a clareza e transparência para toda a equipe desde o início.		Legitimidade	Justiça
Promover o <i>feedback</i> constante.		<i>Feedback</i>	Processo
Utilizar um diário de bordo para anotar registro de conversas e o comportamento diário dos empregados.		Mudança da rotina	Processo
QUESTÃO	BLOCO 2 - DESAFIOS	SUBCATEGORIA	CATEGORIA
1) Quais são os principais desafios que você enfrenta na gestão de desempenho de seus empregados?	Desafio da unidade: reconhecer boas práticas em gestão de pessoas.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	Dar ciência ao empregado de que ele é o responsável pelo seu desempenho.	Mudar cultura	Cultura
	Estabelecer uma correta atribuição de atividades aos postos de trabalho	Parceria com o RH	Integração
	Mensurar de metas	Desdobramento de Metas	Processo
	Mapear processos, perfis e competências.	Avaliação de Desempenho	Processo
	Avaliar desempenhos subjetivos.	Desdobramento de Metas	Processo
	Incentivar empregados com mau desempenho ou baixo potencial.	<i>Feedback</i>	Processo

QUESTÃO	BLOCO 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO	SUBCATEGORIA	CATEGORIA
	Continuar motivando as pessoas.	<i>Feedback</i>	Processo
	Manter empregados satisfeitos com o que fazem.	<i>Feedback</i>	Processo
2) O tempo investido na gestão de desempenho é suficiente? Como você poderia melhorar a sua rotina para investir mais tempo nas pessoas?	Há a necessidade de investir mais tempo, sim.	Mudança da rotina	Temporal
	A Cia deveria investir na otimização dos processos para simplificar as rotinas.	Mudança da rotina	Temporal
	Acha pouco. O mínimo aceitável seria 2h/semana.	Mudança da rotina	Temporal
	É suficiente, pois mantém rotina extraclasse.	Mudança da rotina	Temporal
	Não é suficiente, pois precisa incluir a gestão de pessoas na rotina diária.	Mudança da rotina	Temporal
3) Como acontece, na sua gerência, o alinhamento estratégico e o desdobramento de metas para a equipe?	A Cia deve alinhar prazos e processos – a falta disso dificulta a atuação gerencial.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	A gerência chama o empregado para negociar face a face, comunicando sobre o alinhamento estratégico.	Desdobramento de metas	Processo
	Já tem a prática de desdobrar o plano de negócios.	Desdobramento de metas	Processo
	Chama os empregados, um a um, para negociar as metas.	Desdobramento de metas	Processo
	Subdivide a área em macroprocessos e define um guardião para cada uma, definindo primeiramente as atividades e, depois, alinhando-as aos desdobramentos estratégicos.	Desdobramento de metas	Processo
	Consegue mensurar e pede para os empregados apresentarem relatórios eventuais com diagnóstico do	Desdobramento de metas	Processo
	Faz avaliação subjetiva em virtude do pouco tempo disponível para desdobrar metas corretamente.	Desdobramento de metas	Processo
Faz acompanhamento e conversa quase diariamente com a equipe, sinalizando os pontos positivos do desenvolvimento das competências.	Desdobramento de metas	Processo	
4) É possível promover a avaliação de desempenho baseada na diferenciação de potencialidades de cada um?	Sim, mas o RH deve atuar mais para auxiliar o gerente a diferenciar perfis.	Desdobramento de metas	Integração
	Observando a atuação dos empregados é possível avaliar as potencialidades de cada um e promover o desempenho.	Desdobramento de metas	Processo
	O comprometimento ocorre quando são respeitadas as habilidades em relação ao perfil de cada empregado.	Desdobramento de metas	Processo
	Quando a equipe é homogênea e/ou muito grande fica difícil de perceber os diferentes potenciais.	Desdobramento de metas	Processo
	Na minha gerência, é fácil identificar os perfis e potenciais de cada empregado. Já é rotina usar esse método para atribuir metas.	Desdobramento de metas	Processo
5) Como melhorar o processo de comunicação 'face a face' com os seus empregados?	Dedicando mais tempo para o processo	Dedicação	Comunicação
	Estimulando debates e discussões estruturadas sobre o tema	Debater GD e ANPR	Comunicação
	Não tem dificuldades.	Dedicação	Comunicação
	Gerentes devem ter mais treinamento na área de Humanas, voltados para a Gestão de Pessoas.	Parceria com o RH	Integração
6) A melhoria na comunicação facilitaria a negociação e o feedback com a equipe?	Sim, com certeza. (citado 3 vezes).	<i>Feedback</i>	Processo
	Diálogo do gerente é indelegável: falta o gerente assumir este papel	<i>Feedback</i>	Processo

QUESTÃO	BLOCO 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO	SUBCATEGORIA	CATEGORIA
7) De um modo geral, quais as dificuldades que você encontra para realizar o planejamento/desdobramento de metas para a sua equipe?	A Cia deve alinhar prazos e processos - isso dificulta a atuação gerencial.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	Diferença de critérios de avaliação entre gerentes de equipes próximas dificulta a formação do ranking.	Desdobramento de Metas	Processo
	Dar <i>feedback</i> aos empregados que não foram recompensados.	<i>Feedback</i>	Processo
	Não tem dificuldades.	Desdobramento de Metas	Processo
	Não tem dificuldades, mas compromete o empregado a buscar o resultado - estabelece meta para isso, através de convite no correio interno da empresa.	Desdobramento de Metas	Processo
	Dedicação de tempo: rotina absorve o tempo.	Mudança da rotina	Temporal
	Dificuldade de dar conta da grande quantidade de empregados no pouco tempo disponível.	Mudança da rotina	Temporal
1) Quais as estratégias que você coloca em ação para superar os desafios e as dificuldades dos processos de gestão de desempenho e recompensa de empregados?	Melhorando a comunicação face a face, traduzindo a complexidade do processo para uma linguagem mais acessível aos empregados.	Comunicação face a face	Comunicação
	Estimular a reflexão e debater sobre as diferentes potencialidades.	Mudança da rotina	Comunicação
	Comunicar com antecedência as regras do jogo.	Comunicar a recompensa	Comunicação
	Melhorando a comunicação face a face, atuando um pouco como líder servidor - pegando na mão, acolhendo, etc.	Comunicação face a face	Comunicação
	Elogiando o empregado publicamente, dando visibilidade às suas ações.	Elogio	Igualdade
	Solicitar ao RH promover um Workshop de boas práticas gerenciais.	Parceria com o RH	Integração
	Gerar parcerias para mapear processos e definir atribuições.	Parceria com o RH	Integração
2) O que é necessário fazer para que as estratégias gerem resultado positivo?	Comunicar ao empregado o que ele precisa fazer para alcançar o resultado (citado 4 vezes).	Comunicar estratégia	Comunicação
	Dar visibilidade às estratégias, vinculando-as ao que se espera do empregado.	Comunicar estratégia	Comunicação
3) Essas estratégias são compartilhadas com a equipe?	A companhia deve alinhar prazos e processos. Isso dificulta a atuação gerencial.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	O desdobramento de metas deveria ser automático para algumas áreas da empresa.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	Estabelecer metas comuns a todos com o mesmo cargo	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	Melhorar a ferramenta GD para replicar metas.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	Simplificar o processo de gestão de desempenho, incluindo melhorias na ferramenta.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	O RH local deve promover a capacitação de gestores em pessoas.	Parceria com o RH	Integração
	No Plano de Ambiência da gerência, de conhecimento de todos.	Comunicação	Processo
	Sim, discutindo e buscando sugestões nas reuniões com as equipes (citado 4 vezes).	Comunicação	Processo
4) Que estratégias a empresa poderia implementar para	Simplificar o processo de gestão de desempenho, incluindo melhorias na ferramenta.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)

QUESTÃO	BLOCO 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO	SUBCATEGORIA	CATEGORIA
ajudá-lo nos processos de gestão de desempenho e recompensa de empregados?	A companhia deve alinhar prazos e processos. Isso dificulta a atuação gerencial.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	Estabelecer metas comuns a todos com o mesmo cargo.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	O desdobramento de metas deveria ser automático para algumas áreas.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	Melhorar a ferramenta GD para replicar metas.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	O RH local promover a capacitação de gestores em pessoas.	Parceria com o RH	Integração
5) Qual mudança mais imediata você implantaria na sua gerência para melhorar os processos de gestão de desempenho e recompensa de empregados?	Melhorias no processo de Comunicação (citado 3 vezes).	Comunicar a atuação do gerente	Comunicação
	Promover debates estruturados com a equipe para melhor compreensão das dificuldades do gerente em relação aos processos engessados.	Debater e refletir	Comunicação
	Como já faço a comunicação, é necessária uma pessoa para auxiliar nas atividades de rotina e registro no diário de bordo.	Mudança da rotina	Processo
6) Questão aberta para comentários em geral sobre as estratégias de como melhorar a gestão de desempenho e o reflexo desta na meritocracia.	Estruturar processo para equipes de baixo desempenho sistemático, passando para o RH.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	A empresa deveria simplificar os processos. Essa é a palavra: simplicidade.	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	A Cia deve alinhar prazos e processos. Isso dificulta a atuação gerencial	Ação corporativa (*)	Ação corporativa (*)
	<i>Feedback</i> do empregado para o gerente de forma estruturada.	<i>Feedback</i>	Processo

(*) As ações corporativas foram citadas pelos quatro gerentes que responderam a entrevista semiestruturada, mas não foram consideradas na análise de dados, pois estão à margem da atuação gerencial.

APÊNDICE B – Questionário Base Categorizado em Desafios e Estratégias

BLOCO 2 – DIFICULDADES E DESAFIOS PARA A MELHORIA DA GESTÃO DE DESEMPENHO	RESUMO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
5) A ferramenta GD utilizada para realizar a Avaliação de Desempenho é engessada, o sistema é muito ruim, não permite replicar metas e otimizar tempo, o qual é valioso para o trabalho da gerência.	Ferramenta GD ruim	Ferramenta	Ação corporativa (*)
6) O ANPR, ferramenta utilizada para realizar o Avanço de Nível e Promoção do empregado também é engessada. Acredito que esta ferramenta deveria permitir uma avaliação mais subjetiva, permitindo ao gerente ter mais autonomia sobre a avaliação de seus empregados.	Ferramenta ANPR ruim	Ferramenta	Ação corporativa (*)
7) As metas definidas para os empregados devem estar alinhadas estrategicamente aos objetivos da companhia e da minha Unidade.	Alinhamento de metas	Desdobramento de metas	Processo
8) As metas estabelecidas para minha equipe são claras, objetivas, factíveis e mensuráveis e a equipe sabe exatamente o que precisa fazer para alcançá-las.	Objetividade das metas	Desdobramento de metas	Processo
9) Tenho dificuldades para mensurar as metas, acredito que o RH deveria ser mais proativo nesse sentido, auxiliando e fornecendo mais insumos do que a gerência recebe hoje.	Mensuração de Metas	Desdobramento de metas	Integração
10) A Petrobras poderia implantar o modelo de avaliação 360° onde o empregado se auto avalia, avalia os colegas, colaboradores e superiores. Isso também eliminaria a Percepção de Equipe no Avanço de Nível e Promoção - ANPR.	Mudança do modelo de avaliação	Metodologia	Ação corporativa (*)
11) Na etapa de Planejamento do GD, eu não tenho a prática de realizar a negociação e conversa com o empregado, face a face, dialogando e chegando a um consenso sobre a meta e o meio de alcançá-la. É muito difícil de planejar dessa forma, em virtude das características da minha equipe.	Negociação de metas	Negociação	Comunicação
12) Consigo atribuir metas para cada empregado de minha equipe, pois domino a prática de identificar perfis e características diferenciadas em cada um, e respeito suas potencialidades.	Atribuição de Metas por perfil	Desdobramento de metas	Processo
13) Há a necessidade de a Petrobras possuir um processo mais estruturado para gerir equipes de alto desempenho, com avaliação diferenciada, para poder justificar o empregado receber dois ou três níveis.	Avaliar equipes de alto desempenho de forma diferenciada	Metodologia	Ação corporativa (*)

14) Oferecer oportunidades iguais a todos os empregados da equipe certamente é um grande desafio, que pode ser implementado em minha gerência, independentemente de ações corporativas.	Igualdade de Oportunidades	Senso de oportunidade	Igualdade
15) Possuir critérios extras, não considerados pela companhia, pode ser uma boa solução para avaliar e diferenciar os empregados elegíveis à meritocracia.	Avaliar mais criteriosamente	Diferença de potencialidades	Processo
16) Na sua percepção, os critérios para tornar o empregado elegível ao Avanço de Nível são claros e transparentes para todos os empregados e também para os gerentes.	Ausência de clareza e transparência	Comunicar a recompensa	Comunicação
17) Os empregados perceberem a forte relação entre o que fazem e como são reconhecidos é a verdadeira legitimidade da meritocracia.	Legitimar a meritocracia	Justiça	Igualdade
18) Melhorar a comunicação face a face com os empregados é fundamental para a melhoria da Gestão de Desempenho como um todo, o que certamente influencia na motivação dos mesmos.	Motivação	Comunicação face a face	Comunicação
19) Dedicar entre 3 a 4 horas semanais para uma boa Gestão de Desempenho de Pessoas é uma prática excelente, desde que eu consiga organizar a rotina, a qual concorre com as tarefas da área operacional ou técnica.	Rotina	Dedicação de tempo	Temporalidade
20) Um correto mapeamento dos processos e atividades na minha gerência, bem como uma adequada definição de atribuições e responsabilidades seria ideal para auxiliar na definição de metas e critérios para diferenciar empregados.	Definição de processos, atividades e atribuições.	Mapeamento de processos	Integração
21) Promover uma cultura onde o empregado também deve ser responsável pelo seu desempenho é uma prática favorável à garantia do comprometimento do empregado.	Responsabilidade pelo próprio desempenho	Mudar cultura do empregado	Cultura
22) Acho que é muito complicado realizar o <i>feedback</i> (devolutiva) do desempenho e do mérito do empregado, pois tenho dificuldade em me expor e não tenho habilidades suficientes para fazê-lo. Gostaria de participar de um treinamento que pudesse me habilitar.	Acompanhar o desempenho	Falta de <i>feedback</i>	Processo
23) Na minha gerência, o <i>feedback</i> sobre o resultado do processo meritocrático já faz parte da rotina e meus empregados estão satisfeitos com o próprio resultado.	Acompanhar o desempenho	Rotina do <i>feedback</i>	Processo
BLOCO 3 – ESTRATÉGIAS A IMPLANTAR PARA MELHORAR A GESTÃO DE DESEMPENHO	RESUMO	SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS
24) Interagir mais com o RH e se apropriar das informações necessárias para fazer uma boa gestão de desempenho pode otimizar a prática do planejamento e desdobramento de metas.	Interagir com RH	Otimizar recursos	Integração

25) A melhor estratégia é aumentar a dedicação diária para a gestão de pessoas, incorporar na rotina o incentivo às boas práticas, acolhendo os empregados, ouvindo suas críticas e elogios, acompanhar o seu desempenho, fornecer recursos para o empregado desempenhar suas atividades e cumprir suas metas.	Mudar a cultura e a rotina para gerir pessoas	Gestão servidora	Cultura
26) Criar oportunidades iguais para todos os empregados, estabelecendo critérios de diferenciação com o auxílio do RH, respeitando os atributos e as potencialidades de cada um.	Gerar oportunidades iguais para todos	Parceria com o RH	Integração
27) Gerar a oportunidade para que os empregados venham conversar com o gerente, promovendo a comunicação face a face e abrindo portas para o diálogo.	Promover diálogo	Comunicação face a face	Comunicação
28) Estabelecer o <i>feedback</i> (devolutiva) de desempenho como uma ação sistemática com todos os empregados em qualquer situação, seja nos processo de RH, seja nos processo da área técnica e, em especial, àqueles empregados que não foram contemplados com o mérito.	Sistematizar o <i>Feedback</i> na rotina	<i>Feedback</i>	Processo
29) Melhorar o processo de acompanhamento de metas do empregado, com vistas ao alcance dos resultados negociados ratifica a prática do PDCA nas ações e reorganiza as tarefas do empregado, caso ele esteja receoso de seguir um ou outro caminho.	Acompanhar o desempenho e reorientar o empregado	<i>Feedback</i>	Processo
30) Dar visibilidade ao empregado com bom desempenho, através do elogio, formal ou não, preferencialmente em público pode auxiliar na justificativa àqueles empregados com mau desempenho e que não foram agraciados com o mérito.	Tornar visível ação de reconhecimento	Elogiar o empregado em público	Comunicação

(*) Observação: as questões cuja categorização foi feita como *Ação corporativa* são questões que não geram desafio pessoal e não estão sendo utilizadas na análise, pois dependem de ações corporativas, cuja solução não está nas mãos do gerente, mas fizeram parte do questionário para estruturar o contexto.

APÊNDICE C – Tabulação de Dados do Questionário – Índice de Favorabilidade

AFIRMATIVAS	Discordo Totalmente	Discordo em grande parte	Não concordo nem discordo	Concordo em grande parte	Concordo totalmente	Favorabilidade
BLOCO 2 – DIFICULDADES E DESAFIOS PARA A MELHORIA DA GESTÃO DE DESEMPENHO						
5) A ferramenta GD utilizada para realizar a Avaliação de Desempenho é engessada, o sistema é muito ruim, não permite replicar metas e otimizar tempo, o qual é valioso para o trabalho da gerência.	3	8	2	24	6	30
6) O ANPR, ferramenta utilizada para realizar o Avanço de Nível e Promoção do empregado também é engessada. Acredito que esta ferramenta deveria permitir uma avaliação mais subjetiva, permitindo ao gerente ter mais autonomia sobre a avaliação de seus empregados. (*)	5	22	3	10	3	27
7) As metas definidas para os empregados devem estar alinhadas estrategicamente aos objetivos da companhia e da minha Unidade.	1	1	-	8	33	41
8) As metas estabelecidas para minha equipe são claras, objetivas, factíveis e mensuráveis e a equipe sabe exatamente o que precisa fazer para alcançá-las.	2	5	4	26	6	30
9) Tenho dificuldades para mensurar as metas, acredito que o RH deveria ser mais proativo nesse sentido, auxiliando e fornecendo mais insumos do que a gerência recebe hoje.	5	10	4	15	9	24
10) A Petrobras poderia implantar o modelo de avaliação 360° onde o empregado se autoavalia, avalia os colegas, colaboradores e superiores. Isso também eliminaria a Percepção de Equipe no Avanço de Nível e Promoção - ANPR.	2	9	4	18	10	28
11) Na etapa de Planejamento do GD, eu tenho a prática de realizar a negociação e conversa com o empregado, face a face, dialogando e chegando a um consenso sobre a meta e o meio de alcançá-la. É muito difícil de planejar dessa forma, em virtude das características da minha equipe.	3	6	5	9	20	29
12) Consigo atribuir metas para cada empregado de minha equipe, pois domino a prática de identificar perfis e características diferenciadas em cada um, e respeito suas potencialidades.	-	7	5	23	8	31
13) Há a necessidade de a Petrobras possuir um processo mais estruturado para gerir equipes de alto desempenho, com avaliação diferenciada, para poder justificar o empregado receber 2 ou 3 níveis.	1	1	2	16	23	39
14) Oferecer oportunidades iguais a todos os empregados da equipe certamente é um grande desafio, que pode ser implementado em minha gerência, independentemente de ações corporativas.	2	8	8	16	9	25

15) Possuir critérios extras, não considerados pela companhia, pode ser uma boa solução para avaliar e diferenciar os empregados elegíveis à meritocracia.	6	3	4	19	11	30
16) Na sua percepção, os critérios para tornar o empregado elegível ao Avanço de Nível são claros e transparentes para todos os empregados e também para os gerentes.	-	6	3	19	15	34
17) Os empregados perceberem a forte relação entre o que fazem e como são reconhecidos é a verdadeira legitimidade da meritocracia.	2	9	6	17	9	26
18) Melhorar a comunicação face a face com os empregados é fundamental para a melhoria da Gestão de Desempenho como um todo, o que certamente influencia na motivação dos mesmos.	-	-	-	16	27	43
19) Dedicar entre 3 a 4 horas semanais para uma boa Gestão de Desempenho de Pessoas é uma prática excelente, desde que eu consiga organizar a rotina, a qual concorre com as tarefas da área operacional ou técnica.	-	5	2	21	15	36
20) Um correto mapeamento dos processos e atividades na minha gerência, bem como uma adequada definição de atribuições e responsabilidades seria ideal para auxiliar na definição de metas e critérios para diferenciar empregados.	-	-	-	15	28	43
21) Promover uma cultura onde o empregado também deve ser responsável pelo seu desempenho é uma prática favorável à garantia do comprometimento do empregado.	-	-	-	13	30	43
22) Acho que é muito complicado realizar o <i>feedback</i> (devolutiva) do desempenho e do mérito do empregado, pois tenho dificuldade em me expor e não tenho habilidades suficientes para fazê-lo. (*)	14	15	5	8	1	29
23) Na minha gerência, o <i>feedback</i> sobre o resultado do processo meritocrático já faz parte da rotina e meus empregados estão satisfeitos com o próprio resultado.	3	10	11	17	2	19

BLOCO 3 – ESTRATÉGIAS A IMPLANTAR PARA MELHORAR A GESTÃO DE DESEMPENHO

24) Interagir mais com o RH e se apropriar das informações necessárias para fazer uma boa gestão de desempenho pode otimizar a prática do planejamento e desdobramento de metas.	-	3	3	23	14	37
25) A melhor estratégia é aumentar a dedicação diária para a gestão de pessoas, incorporar na rotina o incentivo às boas práticas, acolhendo os empregados, ouvindo suas críticas e elogios, acompanhar o seu desempenho, fornecer recursos para o empregado desempenhar suas atividades e cumprir suas metas.	1	3	-	21	18	39
26) Criar oportunidades iguais para todos os empregados, estabelecendo critérios de diferenciação com o auxílio do RH, respeitando os atributos e as potencialidades de cada um.	2	2	3	22	14	36
27) Gerar a oportunidade para que os empregados venham conversar com o gerente, promovendo a comunicação face a face e abrindo portas para o diálogo.	-	2	1	15	25	40

28) Estabelecer o <i>feedback</i> (devolutiva) de desempenho como uma ação sistemática com todos os empregados em qualquer situação, seja nos processo de RH, seja nos processo da área técnica e, em especial, àqueles empregados que não foram contemplados com o mérito.	-	2	1	17	23	40
29) Melhorar o processo de acompanhamento de metas do empregado, com vistas ao alcance dos resultados negociados ratifica a prática do PDCA nas ações e reorganiza as tarefas do empregado, caso ele esteja receoso de seguir um ou outro caminho.	-	1	6	21	15	36
30) Dar visibilidade ao empregado com bom desempenho, através do elogio, formal ou não, preferencialmente em público pode auxiliar na justificativa àqueles empregados com mau desempenho e que não foram agraciados com o mérito.	1	8	5	18	11	39

(*) Em virtude da formulação das questões 6 e 22, elas tiveram sua favorabilidade invertida, cujo somatório apresenta-se na última coluna.

APÊNDICE D – Categorização de Dados dos Comentários sobre Desafios

RESUMO	SUBCATEGORIA	CATEGORIA
Falta de tempo para planejar e negociar	Planejamento de metas	Comunicação
Falta de tempo para planejar corretamente	Planejamento de metas	Comunicação
O planejamento é a base de tudo	Planejamento de metas	Comunicação
Metodologia não é amistosa	Melhoria na Metodologia	Comunicação
A comunicação com o empregado é fundamental (citado 8 vezes)	Comunicação face a face	Comunicação - 8
Sim, são claros e transparentes (citado 2 vezes).	Comunicação da recompensa	Comunicação - 2
Não é transparente e claro (citado 7 vezes)	Comunicação da recompensa	Comunicação - 7
Falta de tempo para planejar corretamente	Desdobramento de Metas	Comunicação
A negociação de metas é realizada (citado 6 vezes)	Desdobramento de Metas	Comunicação - 6
Negociação de metas face a face não é realizada (citado 6 vezes)	Desdobramento de Metas	Comunicação - 6
Mesmo com dificuldades por conta da equipe grande, a negociação de metas é realizada.	Desdobramento de Metas	Comunicação
Carreira auto gerenciável	Mudança de Cultura	Cultural
Grande desafio	Mudança de Cultura	Cultural
Evidenciado no planejamento de metas	Transferir cultura	Cultural
Evidenciado no planejamento do PDRH	Transferir cultura	Cultural
Oportunidade perpassa o T&D	Oportunidades para todos	Igualdade
Não consegue oferecer oportunidades iguais	Oportunidades para todos	Igualdade
A metodologia da empresa não permite legitimar a meritocracia (citado 3 vezes)	Melhoria na Metodologia	Igualdade - 3
Igualar a meritocracia às 'majors' internacionais	Melhoria na Metodologia	Igualdade
Crítica ao processo - não avalia a própria atuação	Melhoria no Processo	Igualdade
Para legitimar, tem que recompensar pela diferença de desempenhos.	Melhoria na Metodologia	Igualdade
Oferecer oportunidades iguais mais a recompensa por antiguidade automática nivela todos por baixo	Recompensa por antiguidade nivela todos por baixo	Igualdade
Na empresa nunca a meritocracia será legitimada, pois todos são premiados de uma forma ou outra (citado 3 vezes)	Melhoria na Metodologia	Igualdade - 3
Deve haver resultados práticos para que a meritocracia seja legitimada	Melhoria na Metodologia	Igualdade
Oportunidades iguais devem ser normatizadas pela companhia	Melhoria do Processo	Igualdade
Solução mais fácil	Justiça velada	Igualdade
Consegue oferecer oportunidades para os que se destacam (citado 3 vezes)	Justiça aberta	Igualdade - 3
Consegue oferecer oportunidades para todos	Justiça aberta	Igualdade
Ausência de atuação do RH (citado 5 vezes)	Interação com PDRH	Integração - 5
Ações corporativas atrapalham	Equilíbrio entre as normas e atuação	Integração
Gostaria de atuar nessa linha	Assessoria do RH	Integração
SAP/BW deve ser mais amistoso	Melhoria da Ferramenta GD e ANPR	Operacional (*)
Replicação de metas (citado 6 vezes)	Melhoria da Ferramenta GD e ANPR	Operacional (*) - 6
Desdobrar treinamentos	Melhoria da Ferramenta GD e ANPR	Operacional (*)
SAP/BW deve ser mais amistoso (citado 4 vezes)	Melhoria da Ferramenta GD e ANPR	Operacional (*) - 4
Replicação de metas e muito HH	Melhoria da Ferramenta GD e ANPR	Operacional (*)
Boa Ferramenta (citado 3 vezes)	Ferramenta GD e ANPR são boas	Operacional (*) - 3
Bom e transparente	Ferramenta GD e ANPR são boas	Operacional (*)
Ausência de objetividade	Ferramenta GD e ANPR são boas	Operacional (*)

RESUMO	SUBCATEGORIA	CATEGORIA
Pouco recurso tira muita energia do gerente - rodízio anual de empregados	Melhoria do Processo	Processo
As discrepâncias da avaliação de desempenho são corrigidas no ANPR (citado 2 vezes)	Melhoria do Processo	Processo - 2
Ausência de objetividade (citado 4 vezes)	Melhoria do Processo	Processo - 4
Ausência de objetividade e má distribuição de recursos	Melhoria do Processo	Processo
<i>Feedback</i> é rotina na gerência (citado 5 vezes)	Rotina do <i>feedback</i>	Processo - 5
Ausência de objetividade	Melhoria do Processo	Processo
Incentivador do desempenho	Melhoria do Processo	Processo
O problema está no processo anterior - a avaliação de desempenho	Melhoria do Processo	Processo
Desvios para favorecimentos	Melhoria do Processo	Processo
Mistério em relação à definição de recursos para recompensa	Melhoria do Processo	Processo
Ferramenta permite a manipulação de resultados	Melhoria do Processo	Processo
O <i>feedback</i> deve ser mais sistematizado	Melhoria do Processo	Processo
Engessa o processo.	Mapeamento de Processos	Processo
Está mapeando processos	Mapeamento de Processos	Processo
Sempre vincula as atividades aos processos	Mapeamento de Processos	Processo
Atribuições são a base das metas do GD	Mapeamento de Processos	Processo
Consegue atuar nessa linha (citado 2 vezes)	Mapeamento de Processos	Processo - 2
Falta de perfil, orientação para T&D (citado 7 vezes)	Falta de <i>feedback</i>	Processo - 7
Não promove o <i>feedback</i>	Falta de <i>feedback</i>	Processo
<i>Feedback</i> não é rotina (citado 6 vezes)	Falta de <i>feedback</i>	Processo - 6
<i>Feedback</i> deve ser promovido em momento especial	Falta de <i>feedback</i>	Processo
Tem domínio do <i>feedback</i> , não necessita de T&D (citado 3 vezes)	Domínio do <i>feedback</i>	Processo - 3
Tem domínio do <i>feedback</i> , mas vê dificuldades	Domínio do <i>feedback</i>	Processo
Metas devem estar alinhadas à estratégia (citado 11 vezes)	Desdobramento de Metas	Processo - 11
Ausência de clareza, objetividade, factibilidade e mensurabilidade (citado 9 vezes)	Desdobramento de Metas	Processo - 9
Processo não permite a clareza, objetividade, factibilidade e mensurabilidade.	Desdobramento de Metas	Processo
Processo não permite a clareza, objetividade, factibilidade e mensurabilidade.	Desdobramento de Metas	Processo
Dificuldade em estabelecer metas para comprometer os empregados	Desdobramento de Metas	Processo
Existe clareza, objetividade, factibilidade e mensurabilidade.	Desdobramento de Metas	Processo
Responsabilidades divididas dificultam desdobramento de meta	Desdobramento de Metas	Processo
Equipe grande dificulta o correto desdobramento de metas	Desdobramento de Metas	Processo
Dificuldade em mensurar metas (citado 2 vezes)	Desdobramento de Metas	Processo - 2
Facilidade em mensurar metas	Desdobramento de Metas	Processo
Plano de metas corporativo poderia ajudar	Desdobramento de Metas	Processo
Equipe grande dificulta o correto desdobramento de metas	Desdobramento de Metas	Processo
Responsabilidade é da Gerência	Desdobramento de Metas	Processo
Não tem domínio para identificar perfis e potencialidades (citado 4 vezes)	Desdobramento de Metas	Processo - 4
Tem domínio para identificar perfis e potencialidades (citado 2 vezes)	Desdobramento de Metas	Processo - 2
Favorável às metas de equipe	Desdobramento de Metas	Processo
Tem domínio para identificar perfis e potencialidades	Desdobramento de Metas	Processo

RESUMO	SUBCATEGORIA	CATEGORIA
Considera ser uma boa solução os critérios extras (citado 9 vezes)	Avaliar mais criteriosamente	Processo - 9
Não é a favor de possuir critérios extras (citado 2 vezes)	Aumento da subjetividade	Processo - 2
Ausência de objetividade e regras mais amigáveis	Melhoria do Processo	Processo
Dificuldade em dedicar este tempo semanal (citado 9 vezes)	Mudança da Rotina	Temporal - 9
Não vê razão desta dedicação considerando que uns carregam a bandeira pelos outros	Mudança da Rotina	Temporal

(*) As questões categorizadas como Operacional, não foram consideradas na análise, pois se referem a ações corporativas e que não dependem do gerente.

APÊNDICE E – Categorização de Dados dos Comentários sobre Estratégias

RESUMO	SUBCATEGORIA	CATEGORIA
As portas estão abertas ao diálogo (citado 5 vezes)	Comunicação face a face	Comunicação - 5
Existe dificuldade de dialogar	Comunicação face a face	Comunicação
Não acredita que o elogio público é uma boa prática, pois inibe os demais não elogiados (citado 6 vezes)	Elogio	Comunicação - 6
Falta de comunicação ao empregado gera distorções quanto às diferenças entre reconhecimento e recompensa	Comunicação da recompensa	Comunicação
Acredita que o elogio é uma boa prática	Elogio	Comunicação
Não concorda com a postura servidora	Autogestão	Cultura
Mudar a cultura e a rotina para gerir pessoas (citado 8 vezes)	Gestão servidora	Cultura - 8
Já está adotando esta prática	Gestão servidora	Cultura
RH deve participar mais (citado 7 vezes)	Otimização de recursos	Integração - 7
Interagir com o RH para estabelecer um modelo (citado 3 vezes)	RH estabelecer modelo	Integração - 3
Gerar oportunidades diferenciadas para todos (citado 2 vezes)	RH estabelecer modelo	Integração - 2
Comprometer o empregado - ele deve criar as próprias oportunidades	RH estabelecer modelo	Integração
A companhia iguala todos - bons e ruins.	RH estabelecer modelo	Integração
Revisão dos recursos	Repensando o processo	Processo
<i>Feedback</i> é uma prática da gerência (citado 4 vezes)	<i>Feedback</i>	Processo - 4
Distribuição de recursos iguala os bons, os ruins e premia por antiguidade.	Injustiça no mérito	Processo
Acompanha as metas	<i>Feedback</i>	Processo
Precisa melhorar o acompanhamento	<i>Feedback</i>	Processo
Precisa melhorar o diálogo antes, para depois melhorar o acompanhamento.	<i>Feedback</i>	Processo
<i>Feedback</i> não é uma boa prática	<i>Feedback</i>	Processo
Não consegue lidar com isso	<i>Feedback</i>	Processo