

**OS DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
NA NOVA TRANSPORTADORA DO SUDESTE S/A (NTS)**

CARLA DINIZ DOS SANTOS DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)

LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

OS DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA NOVA TRANSPORTADORA DO SUDESTE S/A (NTS)

INTRODUÇÃO

“Este é o resultado do nosso quarto ciclo de avaliação de desempenho”, assim Carla Diniz, Diretora de Gente e Gestão, começou a apresentação da análise do ciclo de 2021. Desde sua criação, a NTS conduz anualmente a avaliação do desempenho dos seus funcionários. Essa ferramenta permitiu o mapeamento dos talentos da empresa e o desenho de programas de desenvolvimentos individuais e coletivos. Alguns funcionários identificados com habilidades para liderança foram promovidos a gestores, outros foram reconhecidos e seguiram avançando em suas carreiras como especialistas. Ao longo desses quatro anos, o sistema serviu de suporte à gestão dos empregados e viabilizou seu maior alinhamento aos valores da companhia. No entanto, e a despeito desses resultados positivos, tem havido críticas ao modelo.

Alguns gestores levantaram que mudanças precisam ser implementadas no sistema de avaliação de desempenho. Há críticas, por exemplo, de que o comitê de avaliação de desempenho é, por vezes, mais duro nas avaliações do que os próprios gestores. As opiniões de pares e de “clientes” que fazem parte do comitê nem sempre são enxergadas pelos gestores como “justas”, mas esses parecem ter dificuldades de defender seus funcionários frente ao comitê. A avaliação deles não deveria prevalecer nesses casos? Outros pontuam que, em função disso, o *feedback* do gestor muitas vezes parece desconectado da avaliação final fechada pelo comitê.

Há ainda funcionários que questionam a frequência da avaliação de desempenho e *feedback*. Reclamam que seus gestores só os chamam para “conversar” nos momentos formais. E que são surpreendidos com *feedbacks* que não receberam o ano inteiro. E ainda há os que reivindicam o fim da avaliação de desempenho. Dizem que o processo é burocrático e trabalhoso demais, que os gestores sabem fazer a gestão de suas equipes e que esse momento formal não é necessário, pois já conversam e alinham o que precisa ser feito no dia a dia. Para esse grupo, o processo é apenas uma formalidade desnecessária.

Diante desses pontos levantados por gestores e por funcionários, Carla questiona sua equipe: “Será que estamos no caminho correto? A ferramenta nos ajudou bastante a mapear os talentos nos primeiros anos da companhia, mas será que ainda é necessária? Precisamos realmente desse ritual anual? Haveria novos modelos de avaliação de desempenho que possam suportar os gestores e auxiliá-los na gestão de suas equipes? Será que não estamos realmente presos a um modelo ultrapassado? O que devemos fazer: melhorar o sistema ou abandoná-lo?”

O MERCADO DE GÁS NATURAL E A NTS

Na década de 1980, foram descobertas as primeiras reservas de gás natural na bacia de Campos, litoral do estado do Rio de Janeiro. Como essa região fica próxima dos grandes centros de consumo, o insumo foi rapidamente integrado à matriz energética do país e, em 2020, já respondia por aproximadamente 12% da oferta interna de energia (Brasil, 2020).

Em 2003, foi iniciada a construção do sistema de gasodutos interligados no Brasil, que foi concluído em 2006 e era detido 100% pela Petrobras. Em 2017, no primeiro movimento de abertura do mercado de gás natural no país, a malha de gasodutos da região sudeste foi vendida para um grupo de investidores privados, criando assim a Nova Transportadora do Sudeste – NTS. A empresa detém contratos de concessão para operar 2.048 Km de gasodutos, atendendo aos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e de Minas Gerais, regiões que concentram 69% do consumo de gás natural do país (ANP, 2019). Esses gasodutos escoam a produção do Rio de Janeiro e de Santos, no litoral Paulista, e se conectam com o gasoduto Bolívia-Brasil e à malha nordeste de gasodutos, vendida em 2019 para um outro consórcio de investidores privados.

A ESTRUTURAÇÃO DA NTS

A venda da NTS incluiu apenas os ativos físicos, ou seja, os contratos de concessão dos gasodutos. Dessa forma, toda a estrutura de capital humano e organizacional precisaria ser construída do zero pelos gestores da empresa. Num primeiro momento, a NTS contou com o apoio da empresa vendedora, já que os serviços de transporte de gás natural não poderiam sofrer qualquer interrupção. Ficou definido que, até o quarto ano de operação, a empresa deveria estar plenamente estruturada para que todas as atividades fossem exclusivamente realizadas pelos empregados da NTS. Esperava-se que nesse tempo a empresa fosse capaz de ganhar a competência técnica necessária para a operação dos gasodutos, que vinha sendo realizada há mais de 20 anos pela Transpetro, subsidiária da Petrobras. Era claramente um desafio de acumulação de capital organizacional, uma vez que os ativos físicos já estavam instalados e em operação.

A NTS definiu logo nos primeiros meses quais seriam a missão, visão e os valores da empresa, conforme apresentado na Figura 1. Essa atividade foi realizada com o primeiro grupo de empregados da empresa, composto por seus diretores e por alguns gestores.

Figura 1 – Missão, Visão e Valores da NTS



MISSÃO
Assegurar o transporte **seguro** e **sustentável** de gás natural.

VISÃO
Ser reconhecida como uma empresa de **classe mundial** pela excelência na gestão do transporte de gás natural, liderando a transformação desse setor no Brasil.

VALORES
Nossas ações em todas as esferas são pautadas por **crenças invioláveis**, que podem ser percebidas no nosso dia a dia.

- 1. Respeito à vida e ao meio ambiente:** Nosso compromisso é com a segurança dos nossos funcionários e das comunidades e com a preservação do meio ambiente por onde passamos.
- 2. Integridade:** Atuamos com transparência e comprometimento em todas nossas relações, nos pautando pela legalidade.
- 3. Foco em resultado:** Não nos encantamos com sofisticações desnecessárias. Concentramos nossos esforços no alcance das metas e no foco em resultados.
- 4. Postura de dono:** Olhar além do resultado imediato e tomar a melhor decisão para a empresa é uma atitude de todos os nossos funcionários.

Fonte: NTS.

Havia um claro desafio de estruturação de processos e de gestão de pessoas, atividades que seriam lideradas pela área de Gente e Gestão, mas executadas por cada uma das cinco diretorias da empresa, detalhadas no organograma que consta do Anexo 1. Essa estruturação fazia parte de um plano para os primeiros 100 dias da empresa e que tinha por objetivo que cada diretoria desenvolvesse seu plano de trabalho. Esperava-se que, após esses primeiros 100 dias, as diretorias estivessem minimamente organizadas e com detalhamento das atividades que fariam nos próximos anos. O planejamento estratégico para os primeiros cinco anos da empresa estaria pautado no plano de negócios, desenhado quando os ativos foram comprados, e atenderia às expectativas dos investidores da empresa. A acumulação do capital humano e organizacional da NTS seria o grande desafio para a constituição da empresa, fazendo com que a área de Gente

& Gestão fosse a protagonista dessa estratégia de formação das competências da organização. Nos primeiros dois anos, foram contratados cerca de 80 funcionários, que constituíam a equipe de processos administrativos da empresa nas áreas de Finanças, Jurídica, Gente e Gestão, Comercial e de Operações.

A estratégia para a contratação inicial de funcionários para a área de Operações envolveu estudar onde estaria no Brasil o conhecimento de construção, de manutenção e de operação de gasodutos e quais conhecimentos correlatos poderiam ser identificados em outras indústrias. Identificou-se que a PUC-RJ possuía há 15 anos um curso de pós-graduação em Engenharia Dutoviária. Com isso, avaliando onde estariam os alunos formados nesse curso, foi identificado que a grande maioria deles eram funcionários da Petrobras. A estratégia adotada, então, foi a busca de profissionais aposentados da Petrobras, com conhecimento específico em operação de gasodutos, para compor uma parte do time de Operações, especialmente aqueles que iriam planejar a primarização das atividades de operação dos gasodutos, mesclando esse time com profissionais experientes das indústrias de setor de óleo e gás e infraestrutura. A gestão de conhecimento deveria ser minuciosamente planejada para que esse conhecimento pudesse ser compartilhado e para que competências dos profissionais de dutos fossem desenvolvidas.

Outra atividade realizada foi o mapeamento de todos os processos administrativos e operacionais, que permitiu definir os processos que deveriam ser implementados, estabelecer um cronograma para essa implementação e dimensionar o tamanho necessário do quadro de pessoal. Ao final de um ano, em abril de 2018, todos os processos administrativos estavam implantados na NTS e a equipe de Operações estava pronta para planejar a primarização das atividades de operação dos gasodutos, o que foi feito por meio de um estudo aprofundado dos modelos existentes no mundo, buscando melhores práticas em empresas reconhecidas por sua excelência nessa área. Foram estudados os processos da Transcanada e da Enbridge, e duas visitas técnicas foram realizadas; uma na Kinder Morgan, nos EUA, e outra na Gasunie, na Holanda.

Estabelecido e aprovado o plano de trabalho para a primarização, em julho de 2019 iniciava-se a implantação desse plano, com o objetivo de concluí-lo até o final de 2021. Foi estabelecido um grupo de trabalho para essa implantação, constituído pelas áreas de Operações, Gente e Gestão, Tecnologia da Informação, Jurídica e de Compras. A estimativa era de contratação de mais 135 profissionais para a internalização de todas as atividades, desenvolvimento de processos e sistemas de suporte a essa operação.

A ÁREA DE GENTE E GESTÃO

A área de Gente e Gestão ficou responsável por dois processos na NTS: as atividades tradicionalmente inerentes ao RH e a governança do modelo de gestão da empresa. Além de desenhar seus próprios processos – assim como feito em todas as demais áreas –, a equipe de Gente e Gestão precisou ainda desenhar como seria a estrutura organizacional da empresa e iniciar as primeiras contratações.

A Diretora de Gente e Gestão foi contratada 20 dias após o anúncio da venda dos ativos. Já estavam na empresa o Presidente, o Diretor Financeiro, o Diretor de Operações e o Gerente de Planejamento Financeiro. Havia um plano de negócios e, logo, outros funcionários começariam a ser contratados. Havia um consenso entre o presidente e os diretores de que as contratações deveriam ser conduzidas levando em conta a missão, a visão e, especialmente, os valores da organização – que haviam sido aprovados pelo Conselho de Administração em maio de 2017.

Além disso, para garantir um alinhamento das atividades que seriam mais relevantes ao cumprimento do plano de negócios, foram aprovadas as metas daquele primeiro ano. As metas da empresa seriam, em seguida, cascadeadas para cada empregado que fosse contratado, garantindo que as pessoas já soubessem, desde sua entrada na empresa, o que era esperado delas e como elas seriam avaliadas para fins de remuneração variável. Naquele primeiro ano, foram contratados cerca de 50 funcionários para as diretorias Comercial, Financeira, de Gente e Gestão, Jurídica e de Operações.

O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No final de 2017, os processos de Gente e Gestão já estavam desenhados e muitos deles implantados na organização. Dessa forma, já seria possível medir o desempenho dos primeiros contratados da empresa, a partir dos resultados de suas metas.

No entanto, o processo de avaliação de desempenho foi desenhado para considerar, além dos resultados obtidos pelos empregados, que seriam mensurados com base no alcance das metas previamente estabelecidas, dois outros aspectos: as competências e o potencial. Para definir as competências, foram considerados os valores organizacionais definidos e amplamente divulgados no primeiro ano da empresa. Foram definidas seis competências e, para cada uma delas, foram detalhados os comportamentos esperados e que seriam demonstrados por cada empregado a partir de suas habilidades e atitudes (Anexo 2).

Já o potencial buscava avaliar se o funcionário é visto ocupando uma posição acima da atual. Seriam considerados três aspectos para essa avaliação: a capacidade de se desenvolver e de aprender coisas novas, a aspiração por assumir atividades de maior complexidade e impacto e o engajamento com a organização no médio e longo prazos (Anexo 3).

O ciclo de avaliação de desempenho foi desenhado conforme a Figura 2. Ele seria realizado anualmente e começaria com a autoavaliação feita pelo empregado e depois pela avaliação desse pelo seu gestor. O passo seguinte compreenderia um comitê de avaliação de desempenho composto por: gestor do empregado (apresentador), o gestor desse gestor (validador), os pares desse gestor e convidados oriundos de áreas de interface do funcionário avaliado (áreas clientes) e um facilitador da área de Gente e Gestão.

Figura 2 – Ciclo de Avaliação de Desempenho



Fonte: NTS.

O papel de cada um dos membros do comitê está descrito na Figura 3 e seu objetivo seria validar a avaliação realizada pelo gestor e calibrar as notas, considerando a avaliação dos

demais funcionários daquela diretoria. Dessa forma, seria possível proporcionar um olhar mais amplo sobre cada funcionário, que não fosse apenas do seu gestor imediato, evitando assim que conflitos do dia a dia, o desconhecimento do histórico e até mesmo afinidades pudessem prejudicar ou beneficiar um funcionário com uma avaliação enviesada. Os próximos passos seriam o feedback do gestor ao empregado e a elaboração de um plano de desenvolvimento individual (PDI).

Esse plano poderia conter ações técnicas e comportamentais que agregassem às carreiras atual e futura do empregado. Após isso, a próxima etapa seria a recomendação de carreira e sucessão, com aplicação de promoções de acordo com a classificação de cada um na avaliação, bem como a decisão de suporte para aqueles com desempenho abaixo do esperado ou até mesmo a decisão de desligamento de algum empregado por baixo desempenho, quando não houvesse mais a expectativa de inversão desse resultado. Um acompanhamento da execução do PDI seria realizado antes do próximo ciclo, tal como uma avaliação dos reflexos da avaliação de desempenho e o acompanhamento das indicações realizadas na etapa de carreira e sucessão.

Figura 3 – Papéis e responsabilidades dos participantes do Comitê de Avaliação

Validador	Apresentador	Áreas Clientes	Facilitador G&G
<ul style="list-style-type: none"> Manter a discussão focada e relevante Dar <i>insights</i> nas avaliações Realizar perguntas de provocação quando necessário Tem o papel de buscar o consenso em casos nos quais ele não surge naturalmente 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar-se para o comitê (incluindo coletar as avaliações contributivas) Apresentar de maneira concisa e acurada os reports de desenvolvimento de competências e potencial Verificar a avaliação de seus relacionados para garantir a calibragem 	<ul style="list-style-type: none"> Coletar informações com a equipe sobre a interface do avaliado com a sua área Fornecer inputs do avaliado de como é o trabalho e o atendimento às demandas, tornando a avaliação mais justa 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a utilização dos conceitos de C&S Manter a discussão focada e relevante Capturar notas de comitê Realizar perguntas de provocação quando necessário Garantir a calibragem transversal entre comitês

Fonte: NTS.

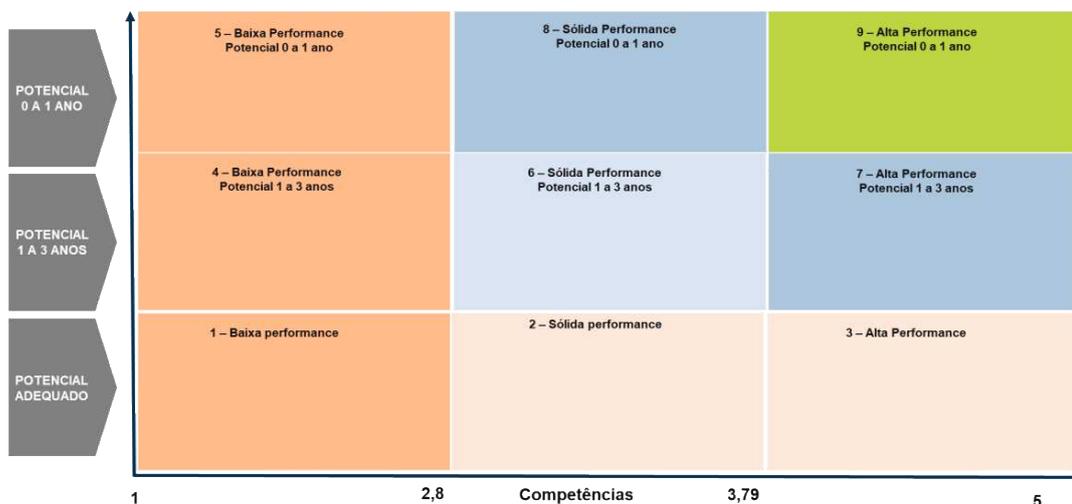
Os resultados da avaliação de competência seriam cruzados com a indicação de potencial e consolidados em uma matriz 9-box, conforme apresentado na Figura 4, que classifica as pessoas consoante o resultado alcançado no último ciclo, para uma melhor análise de próximos passos na avaliação de carreira e sucessão. Nesse momento, seriam identificados os potenciais sucessores para as posições de liderança, seja num movimento vertical de carreira ou mesmo horizontal. Também seriam identificados aqueles com dificuldades de desempenho e que seriam acompanhados e suportados pelo plano de desenvolvimento individual para inversão desses resultados.

O primeiro ciclo de avaliação foi concluído em abril de 2018, contemplando 31 funcionários avaliados, uma vez que participaram apenas os que tinham mais de seis meses de empresa. Desses, 11 (36%) foram classificados como potenciais sucessores ou ocupantes das futuras posições de liderança que seriam criadas na empresa, 19 (61%) foram considerados com sólida performance e apenas 1 funcionário foi considerado com baixo desempenho.

O ciclo continuou sendo realizado anualmente e, em 2021, o conjunto de competências foi revisado para incluir a divisão entre as competências para líderes, especialistas e staff operacional. A partir dos resultados de cada ciclo de avaliação, a empresa tem implementado ações de desenvolvimento que têm permitido promover empregados, preparar sucessores e priorizar o recrutamento interno sempre que possível. Além disso, essa ferramenta permitiu

alavancar o alcance das metas anuais e acelerar a implantação da cultura organizacional desejada.

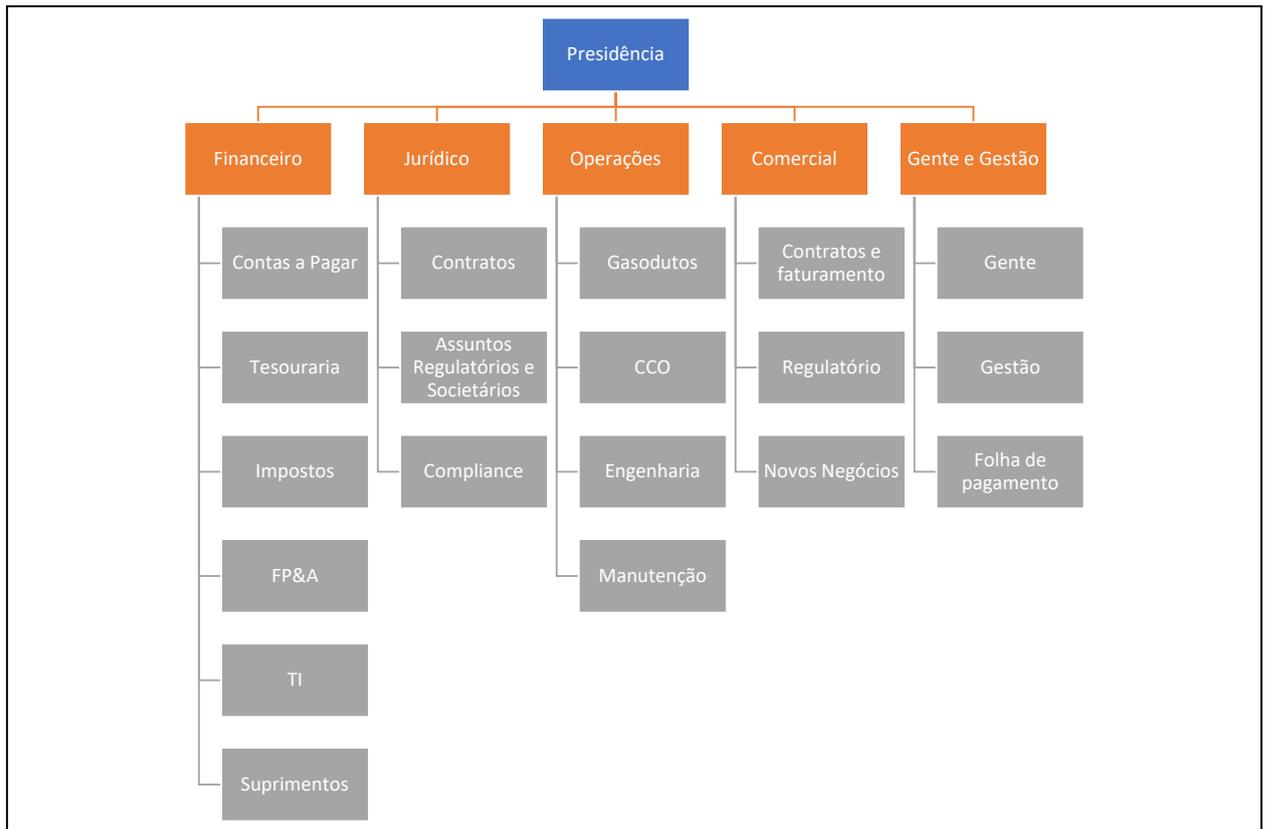
Figura 4 – Matriz 9-box



Fonte: NTS.

Em 2019, a empresa obteve a certificação Great Place to Work, com 76 pontos de um total de 100 possíveis. Em 2021, a NTS foi novamente certificada, com um crescimento de oito pontos percentuais em relação ao resultado de 2019. Hoje, a empresa conta com 220 empregados em seu quadro de funcionários e se encontra preparada para primarização das atividades, prevista para ocorrer no segundo semestre de 2021.

Anexo 1 – Organograma da NTS



Fonte: NTS.

Anexo 2 – Competências e comportamentos esperados

Competências
Aspiramos ser classe mundial
Temos foco em resultado
Desenvolvemos as melhores pessoas e times
Agimos como donos
Agimos com postura íntegra
Lideramos pelo exemplo

Comportamentos Esperados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não aceitar mediocridade, não se acomodar ▪ Estipular metas desafiadoras e de grande impacto, não se intimidar frente aos desafios recebidos e dedicar-se além do esperado ▪ Buscar <i>benchmark</i> no mercado e agregar inovação nas suas realizações ▪ Atuar com paixão, sendo profundo conhecedor do seu negócio

Competências
Aspiramos ser classe mundial
Temos foco em resultado
Desenvolvemos as melhores pessoas e times
Agimos como donos
Agimos com postura íntegra
Lideramos pelo exemplo

Comportamentos Esperados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar visão de forma clara e concisa – transformar o complicado em simples ▪ Possuir agilidade para resolver as questões de relevância aos negócios, sendo da sua alçada ou não, e envolvendo as áreas necessárias ▪ Tomar decisões dentro dos prazos acordados, analisando riscos e reportando suas ações e impactos para o negócio ▪ Sentir incômodo por resultados ruins e por não atingir a excelência esperada ▪ Assumir postura de protagonista diante de qualquer situação ▪ Demonstrar qualidade em tudo que faz ▪ Atuar com foco no cliente, atendendo com excelência e buscando sua satisfação

Competências
Aspiramos ser classe mundial
Temos foco em resultado
Desenvolvemos as melhores pessoas e times
Agimos como donos
Agimos com postura íntegra
Lideramos pelo exemplo

Comportamentos Esperados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar se capacitar por meio de treinamentos internos e/ou externos oferecidos ▪ Compartilhar e absorver conhecimento e técnicas com a equipe, demonstrando curiosidade ▪ Oferecer ideias e buscar aprender em contextos desfavoráveis, visando às lições aprendidas ▪ Formar equipes de alta performance e as desenvolver sempre, preparando sucessores ▪ Monitorar e atuar no engajamento e na motivação de todos os membros da equipe ▪ Ter postura colaborativa em equipe ▪ Compartilhar o crédito com a equipe e saber reconhecer desempenhos extraordinários

Competências
Aspiramos ser classe mundial
Temos foco em resultado
Desenvolvemos as melhores pessoas e times
Agimos como donos
Agimos com postura íntegra
Lideramos pelo exemplo

Comportamentos Esperados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar os recursos da organização como se fossem seus ▪ Indignar-se e atuar contra o que pode prejudicar a organização e seus clientes ▪ Não se restringir às suas metas individuais, fazendo diferença para a organização nos curto e longo prazos ▪ Demonstrar compromisso com nosso sucesso compartilhado acima de qualquer realização pessoal ou reconhecimento.

Competências
Aspiramos ser classe mundial
Temos foco em resultado
Desenvolvemos as melhores pessoas e times
Agimos como donos
Agimos com postura íntegra
Lideramos pelo exemplo

Comportamentos Esperados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lidar com pressão. Manter o equilíbrio emocional, sem reações exageradas ▪ Posicionar-se claramente nas discussões, independentemente de cargos ou de sua área de atuação ▪ Nunca omitir informações e influenciar positivamente a tomada de decisões ▪ Desenvolver relacionamentos interpessoais, construindo parcerias ▪ Sempre que receber críticas procurar manter a postura serena e não reativa, e não se desmotivar. ▪ Possuir escuta ativa, ética e valores coerentes com a organização ▪ Não ser atraído por caminhos mais fáceis se esses não forem os caminhos corretos ▪ Demonstrar ser bom na tomada de decisão

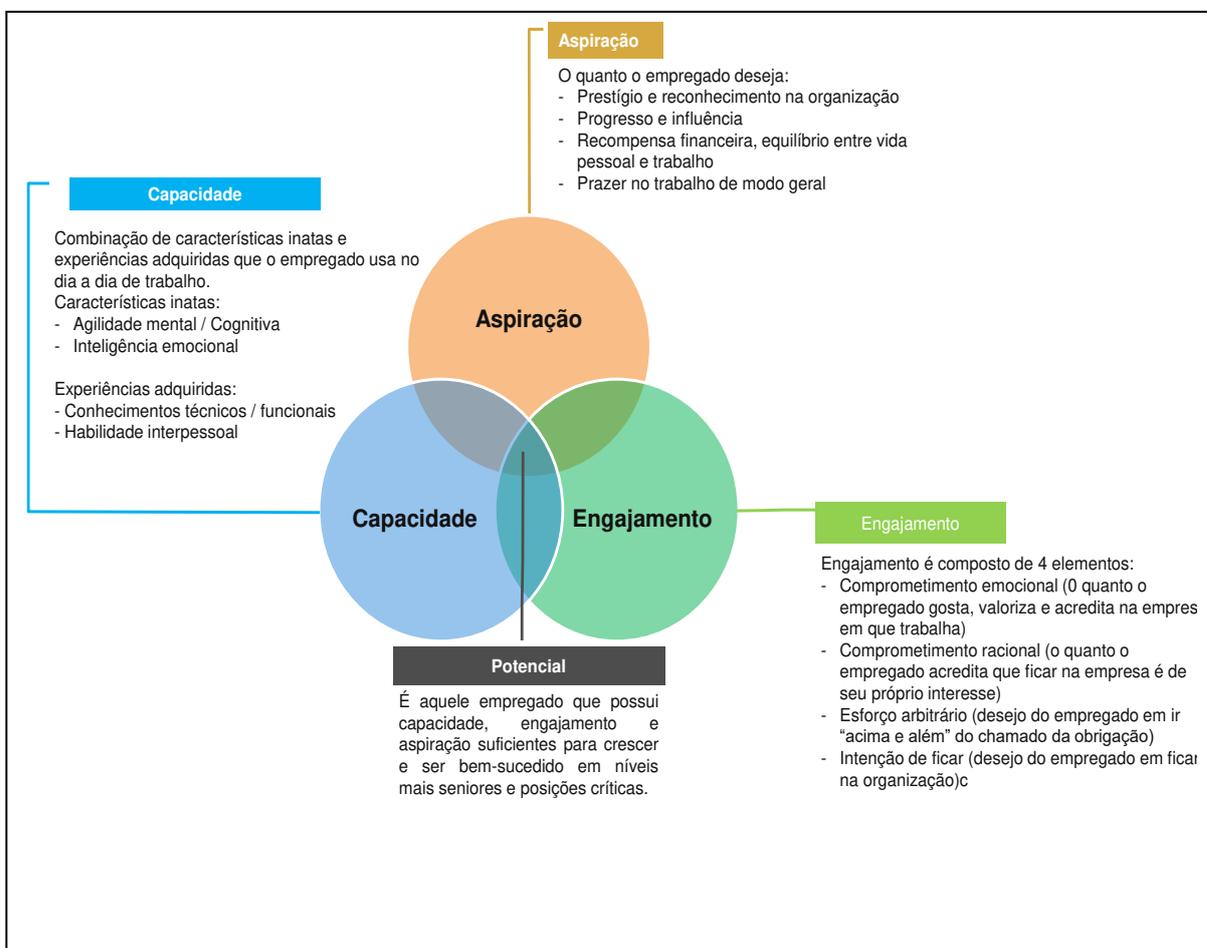
Competências
Aspiramos ser classe mundial
Temos foco em resultado
Desenvolvemos as melhores pessoas e times
Agimos como donos
Agimos com postura íntegra
Lideramos pelo exemplo

Comportamentos Esperados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderar pelo exemplo, “Walk the talk”, e ter capacidade de mobilizar e de motivar pessoas para fazer as coisas acontecerem ▪ Refletir e disseminar a cultura da organização ▪ Promover um ambiente aberto, permitindo e estimulando o <i>feedback</i> ▪ Atrair e manter os melhores talentos ▪ Praticar meritocracia, reconhecendo desempenhos diferenciados de forma divergente ▪ Construir relações de confiança

Fonte: NTS.

Anexo 3 – Classificação de Potencial

A classificação de potencial, que leva em conta os fatores capacidade, aspiração e engajamento, projeta o desempenho futuro em uma posição de maior complexidade e a possibilidade de mudança de carreira.



Fonte: NTS.

NOTAS DE ENSINO

Resumo do caso

O caso aborda a implantação do sistema de avaliação de desempenho na empresa NTS, criada em 2017 após desinvestimento pela Petrobras dos ativos de transporte de gás natural. A empresa foi criada do zero, dado que esses ativos, regulados pela Agência Nacional de Petróleo e Gás Natural (ANP), foram de fato vendidos. Havia o desafio de acumulação de capital organizacional, uma vez que todas as pessoas precisariam ser contratadas e todos os processos estruturados do zero.

Logo no primeiro ano, foi estabelecido o ciclo de avaliação de desempenho. E após quatro ciclos completos, Carla Diniz, Diretora de Gente e Gestão, se vê diante do seguinte dilema: devemos seguir realizando a avaliação de desempenho anualmente? Essa ferramenta ainda é útil para fazer a gestão de pessoas, mapear talentos e definir o plano de desenvolvimento dos empregados? O modelo de avaliação de desempenho anual, como está desenhado, é uma ferramenta desatualizada? Se sim, como fazer a gestão dos empregados sem essa ferramenta? O que deve ser feito: abandonar o sistema de avaliação ou aperfeiçoá-lo?

Objetivos de ensino

Com base na leitura e na análise desse caso de ensino, é possível abordar e refletir sobre temas relacionados à gestão de recursos humanos e, particularmente, sobre a gestão do desempenho, com destaque para:

- O papel da gestão do desempenho para as organizações;
- Objetivos da gestão do desempenho como parte do sistema de gestão de recursos humanos;
- Elaboração de ferramentas de avaliação de desempenho;
- Vantagens e desvantagens dos sistemas de avaliação de desempenho;
- Melhores práticas.

Fontes e métodos de coleta

Os dados que permitiram a elaboração deste caso foram obtidos a partir da experiência pessoal de uma das autoras e com base em documentos da organização. A autorização formal da NTS para divulgação das informações contidas no caso consta do Anexo 4.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

O caso de ensino se destina a cursos de graduação e de pós-graduação da área da Administração, particularmente em disciplinas relacionadas à Gestão de Recursos Humanos.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

A partir da situação apresentada, várias questões relativas à gestão de pessoas podem ser discutidas. Em primeiro lugar, alunos/alunas podem ser estimulados a expor suas experiências anteriores com processos de avaliação de desempenho. É possível que surjam críticas aos sistemas, considerando-se que as evidências apontam que a avaliação de desempenho é o “calcanhar de Aquiles” da gestão de pessoas nas organizações (Gruman & Saks, 2011). Ao mesmo tempo, também é possível haver alunos/alunas que se ressentem da falta desses sistemas em suas organizações, considerando seu papel como ferramenta de reconhecimento.

Após essa primeira troca de experiências, o debate pode ser conduzido com base nas seguintes questões:

1. De forma geral, qual é o papel da gestão do desempenho nas organizações?
2. Quais são ou devem ser os objetivos de um sistema de gestão do desempenho?
3. Quais são os desafios inerentes à construção de um sistema de gestão do desempenho?
4. Como você avalia o sistema de gestão do desempenho da NTS? Identifique os pontos positivos e as oportunidades de melhoria.
5. Que mudanças você recomendaria?

Roteiro sugerido para aplicação do caso

O caso pode ser aplicado antes ou depois da apresentação dos conceitos que fundamentam o tema. Em ambas as situações, recomenda-se que os alunos leiam o material didático sugerido, de forma a absorver melhor o conteúdo apresentado em aula e ainda para dar maior densidade à discussão do caso.

Estima-se que a leitura do caso leve em torno de 20 minutos, podendo ser realizada previamente ou na própria sessão em que haverá a discussão do caso.

Após essa primeira análise, que pode ser feita em plenária, com todos os participantes, sugere-se a divisão da turma em grupos de 3 a 5 alunos, para que sejam discutidas as questões propostas ou outras que o professor considere relevantes para o tema da aula. Em função da quantidade de perguntas propostas, a atividade pode durar entre 30 e 50 minutos. Em seguida, a turma se reuniria novamente em plenária para o debate das perguntas e consolidação das respostas a partir da contribuição de todos. Na questão 5, pode-se pedir que cada grupo apresente suas sugestões para o restante da turma.

Referencial teórico

Para contribuir com o embasamento teórico das questões para discussão, elaboramos uma breve revisão da literatura sobre os temas gestão estratégica de recursos humanos e gestão de desempenho nas organizações.

Gestão estratégica de recursos humanos

Para que um sistema de gestão de recursos humanos possa ser fonte de vantagem competitiva, é necessário que haja tanto alinhamento com a estratégia da organização, como entre as políticas e práticas de RH (Colbert, 2004; Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006; Wright, Dunford, & Snell, 2001). O ajuste entre o sistema de gestão de recursos humanos e a estratégia da organização é chamado de alinhamento vertical, enquanto a congruência entre práticas de RH, de forma que essas se reforcem mutuamente, é chamada de alinhamento horizontal. Dessa forma, a gestão de recursos humanos é considerada estratégica quando ambos esses alinhamentos são alcançados e a área consegue contribuir de forma efetiva para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (Lepak et al., 2006; Wright et al., 2001).

Segundo Becker e Huselid (2006), esse alinhamento permite a criação de um sistema integrado de gestão de pessoas capaz de alavancar o potencial do capital humano da organização. Nesse sentido, quando as práticas de RH são tratadas como um sistema, pode-se considerar que elas criam valor, haja vista que impactam o estoque, o fluxo e as mudanças no capital humano que formam a base para as competências (Lado & Wilson, 1994).

Becker & Huselid (2006) argumentam que a principal contribuição do RH para a obtenção de vantagem competitiva reside no alinhamento entre a arquitetura de RH, as capacidades estratégicas e os processos de negócio que viabilizam a implementação da estratégia. Para os autores, isso ocorre porque um sistema de RH – com toda sua complexidade – construído a partir da estratégia da organização não seria facilmente imitável. Além disso, Delery & Roumpi (2017) destacam o valor das práticas de RH no sentido de conter movimentos

do mercado de trabalho que podem prejudicar tanto o suprimento de capital humano quanto sua retenção.

Nesse contexto, a gestão de desempenho – discutida a seguir – é considerada essencial à gestão estratégica de recursos humanos (GERH), dada sua conexão com outras práticas e sua influência sobre os empregados (Gruman & Saks, 2011; Dorsey & Mueller-Hanson, 2017).

Gestão de desempenho

No âmbito da GERH, a gestão de desempenho envolve a criação de um ambiente de trabalho onde as pessoas possam desempenhar funções fazendo uso de suas melhores habilidades, de forma a atingir as metas da organização (Snell & Bohlander, 2013). Segundo Dorsey e Mueller-Hanson (2017), o sistema de gestão do desempenho cumpre um papel essencial no alinhamento entre os esforços dos empregados e as expectativas da organização.

A gestão de desempenho pode ser conduzida com base em diferentes abordagens. Considerando o alinhamento com a estratégia da organização, pode-se destacar a gestão de desempenho baseada em competências (Brandão & Guimarães, 2001). Nesse sentido, as competências devem refletir tanto os comportamentos esperados dos empregados quanto os objetivos estratégicos e valores da organização.

O conceito de competência tem sido analisado a partir de diferentes perspectivas, sendo uma delas a que propõe que essa seria composta por três elementos – conhecimentos, habilidades e atitudes – necessários ao alcance de objetivos (Brandão & Guimarães, 2001; Fleury & Fleury, 2001). Para Fleury e Fleury (2001), competências devem gerar valor para o indivíduo e para a organização e, nesse sentido, os autores definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p.188).

A gestão do desempenho cumpre diferentes propósitos no âmbito da GERH e, segundo Snell e Bohlander (2013), envolve as etapas e elementos apresentados na Figura 5. O alinhamento das metas do empregado com as metas da empresa, em termos de carreira, de feedback contínuo e de reconhecimento, é parte crítica desse processo.

Figura 5 – Etapas do Processo de Gestão de Desempenho



Fonte: Snell & Bohlander, 2013.

A avaliação de desempenho, que representa uma parte importante da gestão do desempenho, é realizada com finalidades administrativas e de desenvolvimento (Snell & Bohlander, 2013). Da perspectiva administrativa, os resultados das avaliações de desempenho são usados, por exemplo, para decisões de movimentação de pessoal. Com relação ao desenvolvimento, avaliações de desempenho são úteis para orientar o *feedback* fornecido aos empregados, dentre outras funções. Na Figura 6, estão detalhadas as finalidades da avaliação de desempenho.

Figura 6 – Finalidades da Avaliação de Desempenho

Finalidades de Desenvolvimento	Finalidades Administrativas
▪ Fornecer <i>feedback</i> sobre o desempenho	▪ Documentar decisões de pessoal
▪ Identificar pontos fortes e fracos	▪ Orientar decisões relativas a promoções, transferências e demissões
▪ Reconhecer conquistas	▪ Orientar decisões sobre recompensas
▪ Avaliar o alcance de metas	▪ Identificar problemas de desempenho e formas para corrigi-los
▪ Identificar necessidades de treinamento	▪ Validar critérios de seleção
▪ Melhorar a comunicação	▪ Avaliar programas de treinamento
▪ Oferecer um fórum para que líderes ajudem seus funcionários	▪ Auxiliar no planejamento de recursos humanos

Fonte: Adaptado de Snell & Bohlander, 2013.

O processo ou ciclo de avaliação de desempenho é realizado anual ou semestralmente. Nesse processo, o gestor avalia o desempenho do empregado em relação ao que é requerido de seu trabalho e usa essas informações para discutir as melhorias que são necessárias (Bollander & Snell, 2013). Para a avaliação, recomenda-se que sejam feitas tanto a mensuração do alcance de metas (o que), quanto a avaliação da forma como o empregado busca alcançar essas metas (como).

A forma como a avaliação do desempenho é realizada evoluiu de um modelo onde apenas o gestor avaliava o empregado para a chamada avaliação 360°. Esse tipo de avaliação inclui, além do superior imediato, a autoavaliação do empregado e a contribuição de pares, subordinados, gestores, clientes internos e até mesmo de clientes externos (Bracken, Timmreck, Fleenor, & Summers, 2001., 2001; Fleenor, Taylor, & Chappelow, 2020).

Esse formato permite um olhar mais abrangente e variado dos resultados de cada empregado que, se integrado à gestão estratégica de RH, pode direcionar os comportamentos esperados pela organização. Ao mesmo tempo, os resultados dão suporte ao desenvolvimento individual do empregado e seu planejamento de carreira. No nível da organização e do planejamento estratégico de RH, os resultados agregados do conjunto de empregados podem orientar a gestão do desempenho, o plano de sucessão, decisões de remuneração e identificação de necessidades de desenvolvimento de competências organizacionais (Bracken *et al.*, 2001; Fleenor *et al.*, 2020).

REFERÊNCIAS

- ANP (2019). *Anuário Estatístico 2019*. Brasília: ANP. Recuperado em 30 de abril de <http://anp.gov.br/publicacoes/anuarioestatistico/5237-anuario-estatistico-2019>.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., Fleenor, J. W., & Summers, L. (2001). 360 feedback from another angle. *Human Resource Management*, 40(1), 3–20.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brasil (2020). *Plano decenal de expansão de energia 2029*. Ministério das Minas e Energia. Brasília: MME/EPE. Recuperado em 30 de abril de 2020 de: <https://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/Documents/PDE%202029.pdf>
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.
- Dorsey, D., & Mueller-Hanson, R. (2017). *Performance management that makes a difference: An evidence-based approach*. Society for Human Resource Management.
- Fleenor, J.W., Taylor, S., & Chappelow, C. (2020). *Leveraging the impact of 360-degree feedback*. 2nd edition, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Fleury, A., & Fleury, M.T. (2001). Construindo o conceito de competência. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 5, edição especial.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(6), 217–271.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources*. 16th edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Wright, P. M., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.

Anexo 4 – Carta de autorização



CARTA DE AUTORIZAÇÃO

A NOVA TRANSPORTADORA DO SUDESTE S.A. - NTS, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o nº 04.992.714/0001-84, com sede na Praia do Flamengo, nº 200, 23º andar, Flamengo, na Cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, por intermédio de seus representantes legais abaixo assinados, AUTORIZA a citação de sua razão social/nome e dados no artigo "Os desafios da construção de um sistema de avaliação de desempenho na Nova Transportadora do Sudeste S/A (NTS)", sobre o modelo de avaliação de desempenho dos empregados implementado na NTS, sendo certo que não haverá citações sobre resultados individuais ou quaisquer casos específicos de empregados da NTS, tendo ciência ainda que o referido artigo será submetido ao SemeAd – Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Rio de Janeiro, 08 de julho de 2021.

NOVA TRANSPORTADORA DO SUDESTE S.A. - NTS

Nova Transportadora do Sudeste S.A. - NTS

Praia do Flamengo, 200 – 23º andar

CEP: 22010-030 – Flamengo – Rio de Janeiro – RJ

Telefone 25 (21) 3280-0300

D4Sign: 02831051-eb23-4420-a2c1-5503debd71f5 - Para confirmar se assinaturas acima <https://www.d4sign.com.br/verificar>

Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.209-2/2014, Art. 10º, II.

D4Sign 3 páginas - Datas e horários baseados em Brasília, Brasil
Sincronizado com o NTP.br e Observatório Nacional (ON)
Certificado de assinaturas gerado em 12 de julho de 2021, 10:57:47 **ntp.br**

Carta de Autorização NTS Artigo Avaliação de Desempenho pdf
Código do documento 32831051-eb23-4420-a2c1-5503debd71f5 

Assinaturas

 **BARBARA ESPINDOLA DE AVOLUO BORBA**
barbara.avolio@ntsbrasil.com
Assinou 

 **Wong Loon**
wong.loon@ntsbrasil.com
Assinou 

Eventos do documento

09 Jul 2021, 18:29:49
Documento número 32831051-eb23-4420-a2c1-5503debd71f5 criado por GABRIELA SANTOS ABREU (Conta 37f134c4-6b7f-45f6-88d8-ddd279fde11). Email: gabriela.abreu-ext@ntsbrasil.com. - DATE_ATOM: 2021-07-09T18:29:49-03:00

09 Jul 2021, 18:32:28
Lista de assinatura iniciada por GABRIELA SANTOS ABREU (Conta 37f134c4-6b7f-45f6-88d8-ddd279fde11). Email: gabriela.abreu-ext@ntsbrasil.com. - DATE_ATOM: 2021-07-09T18:32:28-03:00

09 Jul 2021, 19:21:34
BARBARA ESPINDOLA DE AVOLUO BORBA Assinou (Conta 82ee04dc-48c8-4ec7-86a3-97a5381ebc6f) - Email: barbara.avolio@ntsbrasil.com - IP: 201.29.87.234 (201-29-87-234.user3p.veloxzone.com.br porta: 53622) - Documento de identificação informado: 082.606.297-04 - DATE_ATOM: 2021-07-09T19:21:34-03:00

12 Jul 2021, 08:27:53
WONG LOON Assinou (Conta f5108b55-bae8-43be-bdda-9073d0f961) - Email: wong.loon@ntsbrasil.com - IP: 189.120.75.228 (bd784b64.virtua.com.br porta: 53632) - Geolocalização: -23.5943629 -46.631497599999996 - Documento de identificação informado: 762.567.158-53 - DATE_ATOM: 2021-07-12T08:27:53-03:00

Hash do documento original