

## **Avaliação de desempenho em empresas familiares: um estudo de caso**

William Ervedeira Maillaro  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS – SP – Brasil  
william.ervedeira@gmail.com

Alfredo Colenci Jr.  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS – SP – Brasil  
colencijr@yahoo.com.br

**Resumo:** A avaliação de desempenho é um tema de muita discussão nas empresas em virtude de representar uma forma viável de alinhar a perspectiva organizacional com a perspectiva humana nas empresas. Este artigo busca contribuir com esta discussão ao apresentar a implantação da avaliação de desempenho em uma empresa familiar do segmento de confecção. O setor de confecção possui sua representatividade tanto do ponto de vista de empregabilidade, como do ponto de vista de empresas familiares. Neste artigo, de maneira exploratória, pode-se representar descritivamente, o processo de implantação de uma gestão do fator humano apoiada em desempenho e seus resultados, como formatação para a organização deste estudo de caso.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Empresas familiares. Gestão por competências. Cadeia produtiva. Confecção.

**Abstract:** Performance management is a topic of discussions in business due to representing a way to align friendly the organizational perspective with the human perspective business. This paper intends to contribute to this discussion in such a way as to present a case study of a performance management system deployed in apparel and fashion industry. This industry represents both in terms of employability in environmental technology and labor intensive in terms of its specific characteristics, such as family businesses. In this paper, an exploratory manner, can be represented descriptively, the deployment process of managing the human factor is supported by performance and results, such as formatting for the organization of this case study.

**Key-Words:** Performance management, Performance evaluation, Family business, Competences management and Fashion business.

### **Introdução**

Este artigo busca contribuir para o estudo da avaliação de desempenho humano nas organizações. Constitui-se um desafio para as organizações sejam elas do setor público ou privado, estabelecer métricas para avaliar o desempenho humano do ponto de vista técnico, comportamental e sobre a perspectiva de resultados e responsabilidade.

Se olharmos até o final dos anos 80 o Brasil vivenciava um mercado em expansão, porém com proteção governamental. O trabalhador sentia-se

confortável em sua posição hierárquica e o conhecimento disponível estava dentro da empresa. Já as empresas adotavam estratégias de gestão baseadas no desempenho passado e na projeção de crescimento futuro sem qualquer mudança substancial nos modelos de gestão empresarial.

Ao entrar na década de 90, as empresas brasileiras começam a ver a queda deste modelo vigente com o crescimento da competição mediante a abertura do mercado. As empresas assim, se viram na situação de ter que produzir mais e com qualidade. O pessoal de fábrica recebia intensos treinamentos sobre qualidade, certificação ISO, formava-se o conceito de círculos de qualidade; amadurecendo assim o relacionamento interpessoal e o diálogo necessário para criar e inovar.

Somente a partir da metade dos anos 90 surgem os enfoques sistêmicos para orientar a atuação empresarial na busca do alto desempenho, considerando não somente os objetivos de qualidade, mas também ao custo e atendimento ao cliente. Desta forma os sistemas de avaliação de desempenho transformam-se em um processo destinado à captação do valor das entregas de cada colaborador e o seu impacto nos resultados das organizações. A avaliação de desempenho passa a ter uma lógica global, local e individual, voltada para o acompanhamento permanente e do estabelecimento de uma relação líder e liderado focada no aprendizado de novas competências e na correção e prevenção de erros.

Este artigo busca, então, analisar a avaliação do desempenho humano em uma empresa familiar. A complexidade neste caso é uma operação entre a perspectiva familiar, com suas emoções e razões próprias, e, a perspectiva organizacional própria como, por exemplo, o planejamento estratégico e financeiro.

Empresas familiares constituem desafios singulares de gestão. O processo e modelo de gestão são permeados por vontades muitas vezes carregadas de emoção e apego pelo próprio patrimônio. A junção da vida pessoal e profissional neste caso contribui para a geração e manifestação de conflitos muitas vezes trazidos de fora dos muros da empresa.

A empresa foco deste artigo pertence ao segmento de confecção e está localizada na cidade de São Paulo. O segmento de confecção possui características únicas que serão apresentadas no decorrer deste artigo.

## **A gestão do desempenho humano**

Segundo Daft [1], uma empresa pode ser comparada a um sistema. Este é formado por partes que se interrelacionam, formando um único componente para alcançar um objetivo comum. Este sistema, que atualmente consideramos ser apenas de forma aberta, que interage com o ambiente para sobreviver. A teoria ainda prevê sistemas fechados. Porém no nosso ponto de vista, a empresa que não interage com o meio ambiente, é levada rapidamente ao fracasso.

Se as empresas são sistemas que interagem com o meio ambiente, possuem então entradas, saídas, processos de transformação e retroação. Somados ainda aos valores culturais e a complexidade de um ambiente altamente competitivo e turbulento. Uma cultura de avaliação de desempenho está focada no alinhamento do desempenho organizacional com o desempenho humano e desta forma leva-se ao centro da questão as pessoas como fonte para obtenção da excelência em processos, tecnologia e efetividade organizacional. Sendo

assim, a importância da obtenção de resultados das pessoas nas organizações passa pela definição da avaliação de desempenho. Souza [2] apresenta que a avaliação de desempenho:

[...] é um processo construído para integrar o universo corporativo, interligando unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, por meio de planos elaborados sob um enfoque sistêmico, interessado na sustentação da empresa no mercado.

Ainda, segundo Dutra [3], desempenho pode ser definido como o conjunto de entregas e resultados de uma determinada pessoa para a empresa. O desempenho assim pode ser dividido em três dimensões interagentes: desenvolvimento, esforço e comportamento. Para Le Boterf [4] a competência não pode ser vista apenas como o acróstico CHA, composto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas sim, a aplicação deste em um contexto que inclua a cultura organizacional, recursos disponíveis, limitação de tempo e escopo de responsabilidade. E a aplicação depende ainda da atitude deste colaborador, do interesse em aprender e de um ambiente corporativo que facilite a aprendizagem.

Também para Baldwin [5] a avaliação de desempenho pode ser estruturada através do ciclo do gerenciamento de desempenho, no qual o líder possui uma relação de retroação com seu liderado. Este ciclo é composto de três aspectos na sequência:

- 1º) Estabelecer as expectativas de desempenho;
- 2º) Avaliar o desempenho;
- 3º) Retorno do desempenho.

Para que se faça a gestão do desempenho de forma eficiente é necessário arquitetar um sistema integrado que favoreça a consecução dos objetivos e metas organizacionais através destas três dimensões. Sendo assim, apresentamos os componentes de um sistema integrado de desempenho são quatro: Valores, Processos, Ferramentas e Consequências, definidas a seguir [2].

1. Valores: Premissas da mensuração de desempenho como condição fundamental à sustentação de níveis crescentes de excelência de produtos e serviços.

2. Processos: Mecanismos de planejamento, acompanhamento e avaliação, construídos para gerenciar o desempenho de forma eficaz. Os instrumentos devem permitir que cada colaborador da empresa, visualize os impactos da sua contribuição, tenha visão de futuro de seu desenvolvimento profissional e que seja coerente com os princípios e valores da empresa. O processo ainda deve ser caracterizado pela retroação e avaliação a respeito do desempenho observado e as possíveis contribuições das pessoas e das equipes.

3. Ferramentas: De forma objetiva, são os aplicativos construídos para disponibilizar e disseminar as informações do sistema de avaliação de desempenho que podem ser adquiridos no mercado ou desenvolvidos sob medida para atender os interesses da organização.

4. Consequências: Assinalamos aqui a importância das informações obtidas para alimentar o processo decisório como ações para treinamento e desenvolvimento, recompensas, planos de carreiras, transferências e desligamentos.

A análise que se fará neste artigo leva em conta os impactos do processo de implantação de um sistema de avaliação de desempenho em uma empresa familiar e seus possíveis desdobramentos. Neste caso prático, foi eleito um modelo de avaliação de desempenho híbrido, desenvolvido exclusivamente para empresa em questão.

### **O cenário das empresas familiares no país**

Ao empregar o conceito de empresas familiares, deve-se entender que não se faz referência somente ao empreendedor e aos seus herdeiros diretos, mas toda a composição familiar que a cerca composta por conjugues, filhos, agregados e outros [6]. Outro aspecto é que conceitualmente, as empresas familiares apresentam um conflito entre dois sistemas [7]. O primeiro é composto pelo o que chamamos de sistema familiar que é movido pela autoestima, harmonia, amor, apoio e as necessidades dos seus gestores, voltadas para a participação e autosatisfação. O segundo é composto pelo sistema empresarial, movido por resultados, desempenho, objetivos, lucros e realizações.

Isto significa que a interligação entre estes dois sistemas provoca em todo trabalho de avaliação de desempenho, um conjunto de critérios quase sempre conflitantes. Dizer que um dos filhos do CEO irá sucedê-lo, é um discurso brilhante para o sistema familiar. Entretanto, somente fará sentido se o filho que irá substituí-lo possui as competências necessárias para tal.

Empresas familiares muitas vezes possuem ainda uma estrutura organizacional informal que englobam problemas de centralização de poderes nas mãos do dono da empresa, divisão de tarefa sem considerar a competência, paternalismo, organograma inexistente ou mal definido, e ainda, ausência de hierarquia.

Via de regra, observa-se nas empresas familiares uma dificuldade natural para profissionalizar, devido à dificuldade dos proprietários assumirem uma postura mais gestora e menos proprietária, de acordo com os cargos que ocupam sem interferirem em decisões de áreas da empresa as quais não lhes são atribuídas.

Uma empresa familiar que não se submete a profissionalização da gestão causa diversos problemas como a desmotivação de funcionários, aparecimento de “feudos”, ou seja, de grupos formados por membros da família que gerenciam uma unidade sem se interrelacionar com a matriz. Em resumo, cabe salientar que existem dois problemas muito peculiares que aparecem nas empresas familiares. Um deles já explicitado aqui sobre a confusão entre empresa e família. Outro deles é a camuflagem dos problemas, levando a dificuldade de discutir abertamente os problemas e os conflitos entre seus familiares [6]. Por exemplo, uma relação problemática entre pai e filho, contaminará a relação pai-chefe, filho-chefiado. Nesta circunstância, um sistema de avaliação de desempenho deverá ser construído de tal forma que não permita a influência das relações afetivas entre pai-chefe e filho-chefiado no processo de avaliação de desempenho.

### **A cadeia produtiva têxtil e de confecções no Brasil**

As empresas de confecção estão inseridas no segmento econômico denominado têxtil, que engloba também as empresas de calçados no Brasil. A cadeia produtiva no país, inicia-se na fabricação de fibras naturais ou sintéticas, depois seguem para a tecelagem (responsável pela fabricação de tecidos planos) ou para a malharia (tecidos de malha). A seguir, passam para o acabamento e confecção, podendo chegar ao consumidor em forma de vestuário, ou artigos para cama, mesa, banho, decoração e limpeza. Também podem ser destinados para uso industrial (embalagens, filtros automotivos, entre outros).

De característica heterogênea no que diz respeito a matérias-primas, processo produtivo, concorrência e artigos confeccionados, possui relevante importância na economia nacional como gerador de empregos.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), estão estabelecidas no país, mais de 45 mil empresas, gerando 1,65 milhão de

empregos em toda a cadeia. Destas empresas, 90% são confecções, micros e pequenas. E ainda assim temos mais de 50 mil empresas na informalidade.

Segundo relatório do BNDES [8], a participação do país no comércio mundial, na última década, reduziu de 0,7% para 0,3%, ocasionados basicamente pelo aumento da competição com a entrada dos produtos asiáticos, especialmente da China.

Por outro lado, para o cenário econômico interno, a indústria de confecção e têxtil correspondeu por 17% dos empregos gerados em 2007 [8], posicionando-se como o 7º maior produtor mundial de artigos confeccionados. O segmento ainda contribui com 4,1% do PIB nacional. Em resumo, o Brasil é um país “produtor/consumidor”.

A cadeia produtiva ainda apresenta um panorama interno que dificulta o ganho em eficiência e produtividade como um parque de máquinas com idade média elevada, sem capacidade de competitividade global e baixa capacidade técnica e gerencial. Especificamente no segmento de confecção, a grande informalidade prejudica a eficiência produtiva, reduzindo o tamanho das empresas e capacidade de investimento.

É justamente a partir deste último ponto citado aqui que vamos conduzir o processo do desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho, como se descreve no tópico a seguir. A hipótese levantada foi sobre a possibilidade de implantar um sistema de avaliação de desempenho humano eficaz, em uma empresa familiar, inserida em um contexto altamente competitivo, porém de baixa qualificação em termos de gestão. Será possível trabalhar o incremento das competências comportamentais e técnicas em um ambiente como este?

Segundo Le Boterf [4], o desempenho de uma empresa irá depender de profissionais que saibam administrar uma situação complexa. Para tanto devem combinar e mobilizar recursos pessoais e do meio (máquinas, instalações e redes relacionais). No caso, a profissionalização de uma empresa familiar, passa também pela formalização e a atualização dos referenciais de competência, para embasar o processo de implantação e avaliação de desempenho.

### **Implantação e resultados da avaliação de desempenho em uma empresa familiar: um estudo de caso**

Tomaremos um caso prático em uma empresa do segmento de confecção, familiar, com duas fábricas no estado de São Paulo. Esta empresa, objeto de estudo, que vamos chamar de Tecidos S.A., também possui um canal de vendas próprio, outro por franquias e um terceiro, atacado.

Iniciado em Agosto de 2009, dentro de um projeto mais amplo de estruturação da própria empresa e de mudança organizacional. A assessoria prestada para a Tecidos S.A. tinha como principal objetivo, eliminar as estruturas informais, e auxiliar na definição dos papéis familiares e empresariais reduzindo assim os conflitos internos, e mensurar o desempenho humano. A metodologia utilizada para relatar esta experiência neste artigo foi a de estudo de caso, uma vez que um dos autores participou de forma sistemática e permanente ao longo do tempo da pesquisa. De caráter descritivo, este artigo tem a pergunta central: “Porque o programa de implantação de avaliação de desempenho funcionou?”. Analisaremos assim, cada etapa implantada nesta empresa denominada Tecidos S.A.

Com estes dados preliminares, o mapa do programa ficou assim definido:

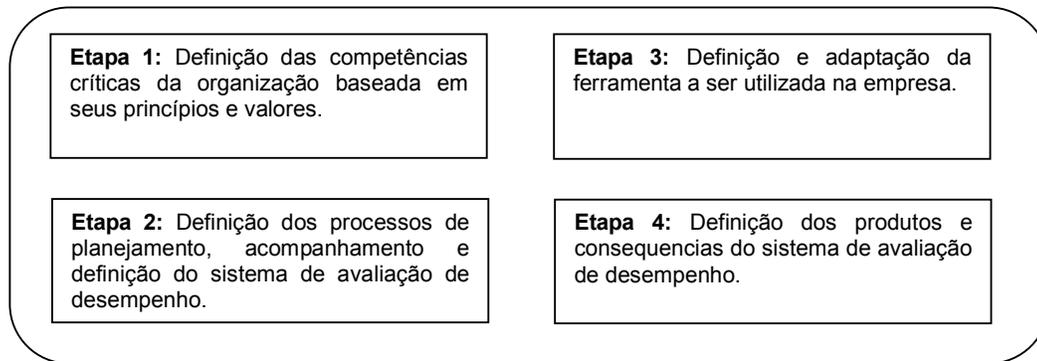


Figura 1: Etapas da avaliação de desempenho – elaborado pelo autor

### **Etapa 1: Definição das competências críticas da organização baseada em seus princípios e valores;**

A primeira etapa foi definir as competências críticas da organização para embasar o instrumento de avaliação de desempenho. Estas competências foram definidas em dois processos distintos. O primeiro deles foi determinar as competências necessárias para se atingir os objetivos e metas nos próximos dois anos, diretamente com os proprietários da empresa. Com os colaboradores do nível tático e operacional, separou-se uma amostra de 10% dos colaboradores da empresa de forma quantitativa e 80% de forma qualitativa, ou seja, quase todas as funções que a empresa possui, estava representada por pelo menos um colaborador. Cada colaborador foi entrevistado seguindo um roteiro elaborado de acordo com as competências desejadas pelos proprietários da empresa. Dividimos, assim em 6 conjuntos de perguntas, a saber:

- 1) Quais são os objetivos e metas da sua área?
- 2) Como é seu relacionamento com a liderança? E com os colegas de trabalho?
- 3) Você é avaliado pelo desempenho que tem? É justa esta avaliação?
- 4) As pessoas aqui assumem suas responsabilidades?
- 5) Você conhece os procedimentos de trabalho da empresa?
- 6) Você se sente reconhecido pela sua liderança? Tem espaço para inovar ou para dar idéias e sugestões?
- 7) Você sabe quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para o desenvolvimento da função ocupada?

Após estas entrevistas tínhamos material suficiente para definir os processos de implantação de um sistema de avaliação de desempenho.

### **Etapa 2: Definição do definição do sistema de avaliação de desempenho**

A definição dos processos de planejamento, acompanhamento e definição se deu através de um processo a ser implantado seguindo esta sequencia:

- a) Criar padrões de desempenho e indicadores de qualidade de trabalho;
- b) Emitir os formulários de avaliação de desempenho;
- c) Fazer com que os líderes planejassem juntamente com o colaborador, as metas para seu desenvolvimento e para o atingimento dos objetivos da equipe e do indivíduo;
- d) Provocar um diálogo mensal para acompanhamento e definição de planos de ação para atingimento das metas;

- e) Exercitar o reconhecimento dos melhores e promover mudança de atitude aos que não atingissem os objetivos e metas.
- f) Mensurar no final do período de seis meses, os impactos do programa na aquisição ou melhoria das competências críticas definidas para a organização. Também se planejou a integração do sistema de avaliação de desempenho com outros processos de recursos humanos. Neste caso, um produto deste sistema de avaliação de desempenho foi à revisão da política de cargos e salários e o plano de carreira dos colaboradores da empresa.

### **Etapas 3: Definição e adaptação da ferramenta a ser utilizada na empresa;**

Após as etapas 1 e 2 realizadas, formalizamos juntamente com os proprietários da empresa, e com os outros gestores, as competências críticas da organização. Foram assim definidas em comportamentais e técnicas:

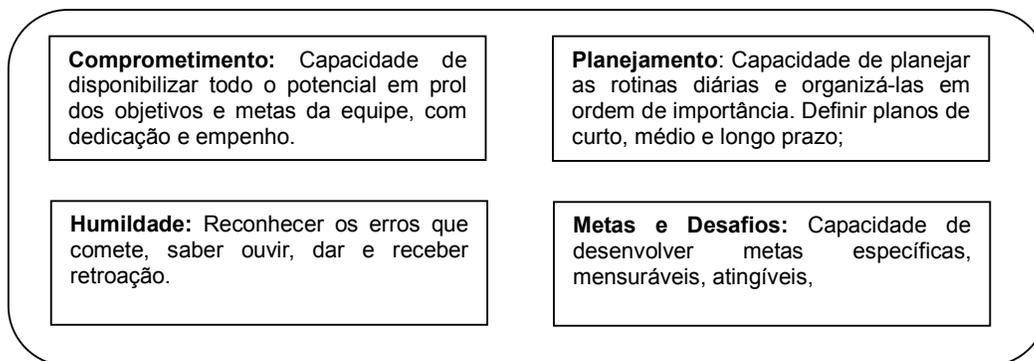


Figura 2: Competências comportamentais

Para as competências técnicas foi criada uma lista oriunda das descrições de cargo. Foi pontuada assim a capacidade de desenvolver todas as operações necessárias ao bom desempenho de cada cargo específico. Por exemplo: A descrição de cargo do encarregado de produção do corte, não previa a construção de indicadores de qualidade. Além de atribuímos esta nova tarefa ao ocupante do cargo, a própria descrição foi alterada em benefício do ocupante atual e dos futuros. Também foi feita uma revisão das tarefas e das competências técnicas necessárias para a função.

E ainda, para cada competência, atribuiu-se um conjunto de padrões de desempenho, ou seja, metas em termos de qualidade e quantidade a serem atingidas, e para cada uma delas, um respectivo indicador.

Portanto a ferramenta foi desenhada, considerando-se também as metas ou níveis de atendimento específicos para cada nível hierárquico. Colocamos aqui um resumo de uma avaliação de desempenho para um colaborador que ocupava a função de “Supervisor Financeiro”.

Tabela 1: Avaliação de Desempenho

Padrão de Desempenho	Indicadores	Meta	Grau
Comprometimento	Individual Equipe	Valores	*
Pensar Simples	Individual Equipe	Valores	*
Humildade	Individual Equipe	Valores	*
Metas e Desafios	Individual Equipe	Valores	*
Técnicas	Individual Equipe	Valores	*

\*: Não atende = Grau 0 (zero), Atende parcialmente = Grau 1(um), Atende totalmente = Grau 2 (dois), Atende em sua excelência (referência) = Grau 3 (três).

A avaliação de desempenho ainda assim, solicitava um acordo de desempenho entre líder e liderado e formas de mensuração. Por exemplo, objetivos anuais eram mensurados por indicadores próprios e distintos dos objetivos mensais. Outro aspecto foi a definição de um campo para revisão de progresso parcial, com uma data específica para o acompanhamento mais eficiente. Este formulário terminava com um “de acordo” entre líder e liderado.

Foi estabelecido ainda um grau de atendimento para a função, servindo assim de comparação entre o ocupante da função e o grau exigido para desempenhar bem a função.

A figura a seguir, mostra um exemplo de relatório fornecido aos gestores. Este relatório tem como base, um colaborador da área financeira, e seu respectivo gráfico de desempenho:

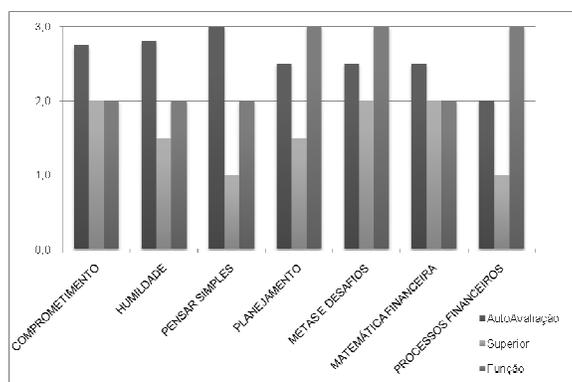


Figura 2 : Avaliação de desempenho por competências

Os gestores visualizavam desta forma os hiatos das competências para levantamento e determinação de um programa de desenvolvimento para seus colaboradores. O gráfico considera a autoavaliação, a avaliação do gestor e o requisito mínimo para ocupar a função.

Através desta mudança de paradigma com a implantação do sistema de avaliação de desempenho, foi possível construir um ambiente de comunicação aberta e um

passo a mais para a profissionalização da empresa.

#### **Etapa 4: Definição dos produtos e consequências do sistema de avaliação de desempenho**

Neste caso, o produto da etapa 3, foi a geração de uma ficha de levantamento de necessidades de treinamento, inexistente na empresa até o momento desta filosofia de trabalho de avaliação de desempenho. Ainda assim, os líderes ganharam um instrumento mais justo para efetuar os ajustes salariais por mérito (que aconteceu ao longo do primeiro semestre de 2010) e também para redefinir equipes do ponto de vista de processos de trabalho. Merece destaque, a vinculação da recompensa ao resultado e performances diferenciadas objetivando aqueles colaboradores que realmente possuem interesse na empresa, focando no aumento da produtividade e lucratividade de forma sustentável.

Outro produto deste sistema de avaliação de desempenho foi o aumento da consciência das lideranças em relação ao tema gestão de pessoas e no desenvolvimento pleno de suas competências. Mensalmente, um fórum dedicado ao tema, convoca todos os gestores e líderes de equipes da empresa para uma reunião na qual são discutidos os temas referentes a recrutamento, seleção, remuneração, benefícios, promoções, programação de treinamentos, desligamentos e desenvolvimento de carreiras. Este fórum é permanente e conta com o auxílio do próprio departamento de recursos humanos da empresa.

#### **CONCLUSÃO**

O ato de avaliar deve ser um processo sistêmico e eficiente nas empresas que busquem a perpetuação de seu capital em um mundo altamente competitivo. Por outro lado colaboradores tem interesses não somente altruístas, de vestir a “camisa da empresa”, mas também esperam ser reconhecidos por isto, através de um sistema que provoque a mensuração contínua do desempenho do indivíduo.

Na empresa estudo de caso, ao implantar um sistema de avaliação de desempenho, foram enfrentados casos de dissidências, apatias e ressentimentos por parte de alguns colaboradores. Entendemos como algo natural em um processo de mudança e de implantação de um novo sistema.

Nestes casos, buscou-se ampliar a participação dos dissidentes desde o início do processo, que neste caso específico, ajudaram enfim, a preparar a ferramenta de forma adequada para que fosse introduzida no nível técnico operacional. Também a busca de alianças com os que se consideravam apáticos, criando um ambiente estimulador para reconhecimento, participativo e colaborativo.

O processo ainda provocou o desenvolvimento de um programa de educação corporativa voltado para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais da organização, visando o sistema empresarial. Através das devolutivas das avaliações de desempenho, e da cultura de retroação implantada na empresa, foi possível um desenho de um programa em parceria com consultorias externas para capacitar os colaboradores. O foco deste programa de educação corporativa foi aumentar a produtividade, eficiência empresarial e desempenho das equipes.

No tocante ao sistema familiar, estabeleceu-se um programa de tutores com os

herdeiros, visando à separação dos assuntos particulares dos assuntos empresariais, gestão do patrimônio da família de forma separada ao patrimônio da empresa.

Embora este artigo tenha focado uma empresa familiar e componente ativa da cadeia produtiva têxtil e de confecções, a contribuição e as lições aprendidas com este estudo de caso, podem ser utilizadas em empresas de qualquer segmento econômico e composição acionária.

## Referências

- [1] DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução: Harue Ohara Avritcher – São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- [2] DUTRA, Joel S. **Gestão por competências**. São Paulo: Atlas, 2005.
- [3] SOUZA, Vera Lúcia de (Org). **Avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- [4] LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução: Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- [5] BALDWIN, Timoty T (Org). **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Tradução de Arlete Simille – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008
- [6] ADACHI, Pedro P. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- [7] CARLOCK, Randel S. **Coaching de liderança em empresa familiares**. In: Kets de Vries (Org). Tradução: Raul Rubenich. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- [8] COSTA, Ana C.; ROCHA, Érico R.P. da. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções**. [S.l: s.n], 2009.