

# ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA WD TRON LTDA.

Nayara Caroline Almeida Lora<sup>1</sup>

Sandro César Bortoluzzi<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente trabalho de pesquisa tem por objetivo estruturar uma ferramenta de avaliação de desempenho para a gestão dos recursos humanos da empresa WD Tron Ltda., por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C. Para responder aos objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo bibliográfico e de caso. Os resultados encontrados indicam que foi possível estruturar um modelo de avaliação de desempenho organizacional, considerando as percepções do decisor. Por meio da estruturação do modelo identificou-se 40 indicadores de desempenho para a gestão dos recursos humanos da empresa. Os resultados do estudo de caso indicam também que o desempenho dos recursos humanos é respondido por duas grandes dimensões: gestão e produtividade.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Recursos Humanos. Metodologia MCDA-C.

**Abstract:** The present research has as objective to organize a performance evaluation tool to the WD Tron Ltda's human resource management, using Multicriteria Decision Aid Constructivist - MCDA-C. To reply the goals from the research, it has been realized a bibliographic and case study. The located results show it was possible to organize a model to evaluate the organization performance, considering the employer's perception. By the model arrangement it was identified 40 performance indicators to the human resource management. The results of the case study also show that the performance from the human resources is answered by two big dimensions: management and productivity.

**Keywords:** Performance Evaluation. Human Resources. Methodology MCDA-C.

## 1 INTRODUÇÃO

Para que se possa expressar a relevância da avaliação de desempenho organizacional, é necessário ter conhecimento da integração do processo de avaliação de desempenho com o dimensionamento das expectativas dos gestores, onde se deve atentar a importância do desempenho no alcance dos objetivos empresariais. Salienta-se, que as organizações utilizam-

---

<sup>1</sup> Acadêmica do 4º ano de Ciências Contábeis na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco/ PR, e-mail: nay\_caroline@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor Mestre do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco/ PR, e-mail: sandro@utfpr.edu.br.

se de vários recursos, como: financeiros, tecnológicos, matéria-prima, processos de produção e de vendas, no entanto, tais recursos por si só não garantem o alcance dos objetivos dos gestores. Seu uso adequado depende das pessoas que os manipulam, as quais representam meios de trabalho. Entretanto, se as pessoas falham os resultados esperados estarão comprometidos (LUCENA, 1995).

Diante deste contexto, onde a preocupação com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados, onde este é o grande diferencial para o aumento da rentabilidade, os processos de avaliação de desempenho são inspirados na percepção e no reconhecimento do capital humano como fator impulsionador da empresa (LUCENA, 1995).

Contudo, o processo de avaliação de desempenho auxilia os gestores na sua função de liderar, planejar, educar, facilitar, pois podem acompanhar a evolução individual e do grupo (STONER e FREEMAN, 1999).

Os processos de avaliação de desempenho têm passado por constantes evoluções ao longo do tempo. Porém, é preciso criar uma metodologia que implemente na prática o gerenciamento contínuo do desempenho, considerando as particularidades da organização, e visando avaliar o desempenho sob a ótica do gestor.

Este estudo apresenta como tema a Avaliação de Desempenho da Gestão dos Recursos Humanos: sob uma visão multicriterial.

Neste contexto, a pesquisa busca responder a seguinte pergunta de pesquisa:

**Quais são os indicadores de desempenho que o gestor julga importante para a avaliação de desempenho da gestão dos recursos humanos da empresa WD Tron Ltda?**

Sendo que para tanto tem como seu objetivo principal estruturar uma ferramenta para avaliação de desempenho da gestão dos recursos humanos para empresa WD Tron Ltda., por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C, para que isso seja possível são elencados os objetivos específicos: (i) explicitar o contexto decisório da gestão de recursos humanos; (ii) identificar os objetivos do decisor para a gestão dos recursos humanos; (iii) organizar os objetivos em uma estrutura hierárquica; e (iv) construir indicadores de desempenho para medir os objetivos.

O instrumento de intervenção escolhido para esse trabalho é a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Essa metodologia incorpora e propõe explicitamente o uso do adjetivo ‘Construtivista’ para caracterizar a sua prática científica, onde se diferencia no desenvolvimento de modelos personalizados que consideram os objetivos e valores dos decisores, possibilitando ao mesmo participar em todas as fases de desenvolvimento do modelo, validando-o constantemente (GIFFHORN *et al.*, 2009).

Em síntese, a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) se destaca pelas seguintes vantagens: (i) possibilidade de abordar informações qualitativas e quantitativas; (ii) possibilidade de capturar os objetivos e valores dos decisores; (iii) possibilidade de permitir aos decisores exporem seus objetivos, prioridades e preferências; e, (iv) possibilidade de estruturar um modelo em função do que o decisor achar mais adequado (DUTRA, 2003).

Este estudo se delimita em desenvolver um modelo de avaliação de desempenho organizacional, aplicável a gestão de recursos humanos da empresa WD Tron Ltda.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura discutiu aspectos relacionados a: (i) Avaliação de Desempenho Organizacional; (ii) Gestão de Recursos Humanos (RH).

### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Buscou-se por meio da análise de conteúdo dos artigos nacionais identificar os diferentes conceitos de Avaliação de Desempenho Organizacional, porém apenas 18 dos 24 artigos que compunham a amostra apresentam um conceito de ADO, onde se verifica diversos conceitos para definir avaliação de desempenho, constatando-se que não há um consenso quando da definição de avaliação de desempenho, tal situação confirma que ainda não está claro o entendimento do que é avaliação de desempenho.

Diante deste contexto, é necessário realizar uma afiliação teórica sobre o conceito de avaliação de desempenho utilizado neste trabalho. Assim, evidencia-se a afiliação deste trabalho: Avaliação de Desempenho é o processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações. Para efeito deste artigo o conceito de avaliação de desempenho se restringe a contextos organizacionais, ou seja, de pessoas envolvidas no alcance de objetivos usualmente mal ou não estabelecidos (ENSSLIN *et al*, 2008).

Afilia-se ainda ao conceito Igarashi, Paladini e Ensslin, (2007, p. 136), que esclarece todas as fases que a ADO deve satisfazer:

- (i) O que vai ser avaliado - ou seja, é necessário conhecer o objeto da avaliação, incluindo sua identidade, a cultura sobre a qual esta é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos;

(ii) Como proceder à avaliação - ou seja, é necessário identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado; e

(iii) Como conduzir ao gerenciamento interno - com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento promovendo a alavancagem do desempenho organizacional.

Com essas duas afiliações tem-se um conceito completo, onde se tem o entendimento por avaliação de desempenho e o que este processo deve contemplar. Assim é possível desenvolver todo o processo de avaliação de desempenho.

Verifica-se, ampla quantidade de elementos que deveriam ser considerados em um sistema de avaliação de desempenho. No entanto, observam-se algumas divergências entre os pesquisadores.

Os maiores desacordos entre os autores estão nos seguintes elementos que deveriam ser levados em consideração em um sistema de avaliação de desempenho organizacional: (i) objetividade *versus* subjetividade; (ii) avaliação de aspectos tangíveis *versus* intangíveis; (iii) considerar as particularidades da empresa *versus* construir modelos universais; (iv) avaliação qualitativa *versus* quantitativa; e, (v) levar em consideração o ambiente interno *versus* ambiente externo (BORTOLUZZI, 2009).

Nas revisões de literatura verificada, foram identificadas 07 ferramentas que trazem possibilidades de avaliar o desempenho organizacional. Em relação à análise dos periódicos a ferramenta mais encontrada foi o *Balanced Scorecard* - BSC e algumas adaptações ao BSC feitas por outros pesquisadores.

Na análise desenvolvida, verifica-se que aparece apenas uma vez, a ferramenta monocritério, comprovando dessa forma a tendência para multicritérios, onde já não se utiliza apenas de um indicador para avaliação de desempenho. Visto que modelos monocritério, não conseguem mais suprir as necessidades do gestor, pois não abordam todos os critérios necessários para subsidiar o apoio à decisão.

## 2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (RH)

Ao analisar, a gestão de pessoas percebe-se que o papel do colaborador é mais participativo, ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhecem a empresa e participam dos negócios. Já, o setor de recursos humanos era um mero departamento mecanicista que cuidava da folha de pagamento e da contratação do profissional que exigia desse profissional apenas

experiência e técnica, não havia um programa de capacitação continuada do profissional (SOVIENSKI e STIGAR, 2010).

A gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o capital humano que nada mais são que pessoas que a compõe. Cabe a área de gestão de pessoas a nobre função de humanizar as empresas (SOVIENSKI e STIGAR, 2010).

A nova roupagem acerca da gestão de recursos humanos que surgiu na era da informação, após a década de 1990, “administrar com pessoas”, define cada pessoa como agente ativo e proativo, dotado de inteligência e criatividade, de habilidades mentais e não apenas capacidades manuais, físicas ou artesanais, constituindo um fator de competitividade das organizações, da mesma forma que o mercado e a tecnologia (TRIGO, 2005).

Quando se fala em gestão de recursos humanos, toma-se como ponto de partida à administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinadas funções. É que os colaboradores passam a maior parte de seu tempo trabalhando nas empresas. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais complexas se tornam (MARRAS, 2003).

A gestão de recursos humanos consiste em coordenar e controlar as técnicas capazes de prover o desempenho eficiente das pessoas. Significa conquistar e manter pessoas capazes na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude motivada e favorável para o bom crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (GIL, 2002).

Desta forma, fica entendido que o objetivo da gestão de recursos humanos consiste em planejar, organizar, promover e desenvolver o desempenho eficiente do pessoal, bem como permitir que as pessoas que com ela colaboram possam alcançar seus objetivos pessoais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho que exercem, fazendo com que elas se tornem parceiros às organizações.

### **3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Os aspectos metodológicos que viabilizarão a investigação do problema da presente pesquisa serão apresentados em: (i) o enquadramento metodológico da pesquisa; e (ii) os procedimentos para estruturação do modelo.

### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico da pesquisa é dividido em: objetivos da pesquisa, que por sua vez se dividem em natureza do objetivo e natureza do artigo; a lógica da pesquisa; o processo de pesquisa, que por sua vez se divide em coleta de dados e abordagem do problema; o resultado da pesquisa; os procedimentos técnicos e o instrumento. A fim de explicitar como a pesquisa foi construída será realizado o enquadramento em cada um destes itens.

No que se refere à natureza do objetivo o estudo se caracteriza como exploratório. Exploratório, pois objetivou detalhar os aspectos relacionados ao desempenho organizacional da gestão dos recursos humanos da WD Tron Ltda.

O processo de pesquisa é dividido em coleta de dados e abordagem do problema. A fonte de coleta de dados é de natureza primária e secundária. Primária, pois os dados serão coletados junto ao decisor da empresa, e secundária, pois dados serão coletados de documentos da empresa. A construção do modelo no que se refere à interação com os gestores da empresa será realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas.

Além da entrevista foram utilizados documentos internos da empresa, para levantar as informações necessárias para estruturar uma ferramenta de avaliação de desempenho. A finalidade do estudo é estruturar um modelo que permita evidenciar os fatores considerados mais importantes segundo a ótica do gestor.

No que se refere à abordagem do problema a pesquisa apresenta abordagem qualitativa, uma vez que examina e reflete sobre as percepções de gestores empresariais da empresa através de entrevistas semi-estruturadas (RICHARDSON, 2008).

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica e caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que o modelo foi estruturado para uma empresa específica e com o objetivo de avaliar o desempenho organizacional dessa empresa na percepção de seus gestores. A decisão pela escolha do estudo de caso como procedimento técnico deve-se ao fato de buscar um aprofundamento sobre uma realidade apresentada (YIN, 2005).

O instrumento de intervenção escolhido foi a metodologia MCDA-C, pois ela por meio da fase de estruturação é capaz de identificar as preocupações do decisor. Esse processo de entendimento do problema, o conhecimento das relações meio-fins é um dos aspectos decisivos para a escolha da Metodologia MCDA-C.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA A ESTRUTURAÇÃO DO MODELO

A metodologia empregada para estruturação da ferramenta será a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), pois a mesma se diferencia das demais ferramentas, quando considera as percepções dos decisores, suas convicções e valores individuais para aquele determinado contexto decisório, construindo conhecimento nos envolvidos no processo, sendo que este refletirá quando da estruturação, que terá como base indicadores que o decisor acredita ser mais interessante para a situação específica (ROY, 1990).

A metodologia se divide em três fases principais: (i) fase da estruturação; (ii) fase da avaliação; e (iii) fase de elaboração de recomendações. As três fases são demonstradas na Figura 1:

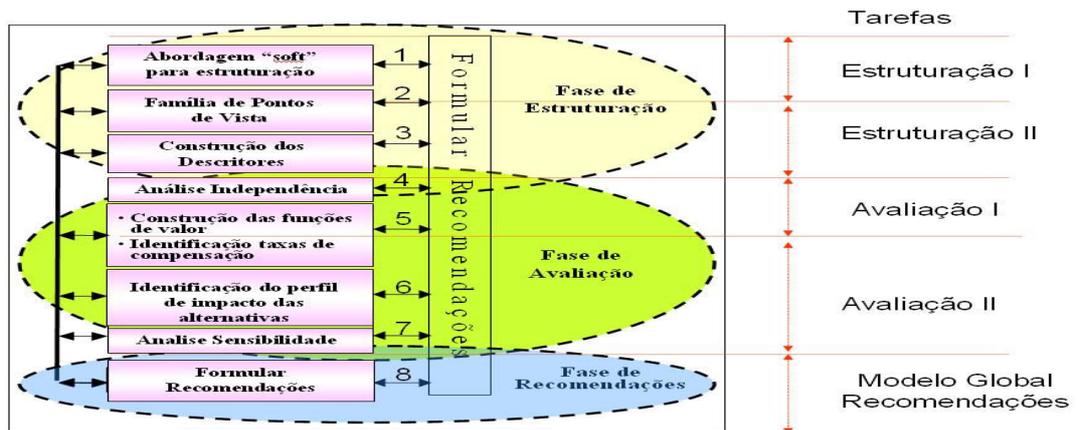


Figura 1 - Fases do processo de Apoio à Decisão

Fonte: Adaptado de: Ensslin, L.; Montibeller, G.; Noronha, S.; Apoio à Decisão, Insular, 2001

É importante salientar que neste artigo somente foi desenvolvida a ferramenta até a fase da estruturação. A fase de estruturação consiste na contextualização do problema, onde se deve descrever o contexto em que está inserido, indicando o "dono" da insatisfação, a fonte da insatisfação, o desempenho atual e o desempenho pretendido (CHECKLAND e SCHOLLES, 1999).

A fase de estruturação inicia-se com a identificação dos atores envolvidos no contexto, para que seja identificado o decisor, pois baseado em suas percepções que será desenvolvido o conhecimento. Os atores desse processo são: o decisor; o facilitador; os intervenientes; e os agidos. A última parte da contextualização consiste em definir o rótulo para o problema. O rótulo consiste em elaborar o enunciado do problema e deve conter o foco principal do trabalho, indicando o propósito a ser atingido (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Após esses aspectos iniciais, identificam-se os Elementos Primários de Avaliação (EPAs) que são as preocupações manifestadas pelos decisores, quando questionados sobre o problema, este procedimento dar-se-á por meio de entrevistas onde o decisor é incentivado a expor suas preocupações e objetivos, ainda objetivando expandir o entendimento de cada EPA, serão construídos os conceitos, onde se identificam dois polos – o polo presente (pretendido) e o polo oposto (mínimo aceitável pelo decisor). A seguir o decisor é incentivado a agrupar estes conceitos em áreas de preocupação (*clusters*). Com os conceitos de cada cluster são agora construídos mapas de relação meio-fim. Após então, os *clusters* serão estruturados hierarquicamente, com base em suas relações de influência, essa estrutura é denominada Árvore de Pontos de Vista ou estrutura hierárquica de valores (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Construída a Árvore de Pontos de Vista, a próxima etapa da fase de estruturação consiste na construção dos descritores, que irão avaliar a performance de cada de ponto de vista elementar (PVE). Um descritor pode apresentar vários níveis de impacto, onde será possível a construção de escalas de preferências e mensuração do desempenho de um critério. Destaca-se que os descritores são escalas ordinais, apesar de poderem ser qualitativos ou quantitativos.

A fase de estruturação é finalizada quando da construção dos descritores.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O estudo de caso foi construído levando-se em consideração apenas uma das três etapas da Metodologia Multicritério: fase de estruturação.

Para que se inicie a estruturação do modelo, é necessário que se conheça o contexto do problema, para tanto, realizou entrevistas com o gestor de recursos humanos da empresa, para compreender o contexto em que a empresa está inserida. Primeiramente, buscou-se conhecer a empresa, principalmente a respeito da sua história, do produto que a empresa industrializa e comercializa, o processo de gestão do R.H., a estrutura hierárquica, planejamento estratégico, missão, visão e valores da empresa. Nesse primeiro momento, o objetivo era entender as relações de poder entre os gestores, no intuito de definir os atores que fariam parte da estruturação do modelo. Realizou-se o estudo de caso na WD Tron Ltda, empresa localizada na cidade de Pato Branco, Estado do Paraná. A WD Tron tem uma trajetória de mais de 10 anos no mercado de eletrônicos e atualmente produz sistema de monitoramento via rádio, sendo que seus produtos são vendidos em todo o Brasil. A empresa possui em torno de 45

colaboradores, sendo que a maioria desenvolve atividades no setor de produção. A gestão da empresa possui uma estrutura hierárquica formada pelo Diretor, que lidera os departamentos de: Financeiro; Produção e Comercial. O departamento Financeiro é responsável pelo Departamento Financeiro e Recursos Humanos.

Em seguida, buscou-se identificar por meio de entrevistas com os gestores a necessidade de se estruturar uma ferramenta de avaliação de desempenho. Neste contexto, verificou a necessidade desse modelo, visto o crescimento da empresa de 2009 a 2010, além de um crescimento ainda maior que está previsto para os próximos meses, conforme metas da empresa, que está abrindo novas regiões de comercialização em todo país. Assim, avaliação de desempenho surge como um instrumento para auxílio a gestão para atender a essa demanda.

Dessa forma, o decisor contará com uma ferramenta que avalie o desempenho organizacional, que poderá ser utilizada como apoio a decisão. Para tanto, decidiu-se utilizar a Metodologia MCDA-C dadas suas características de promover o desenvolvimento do conhecimento dos atores comprometidos com o contexto e também de considerar as percepções particulares do decisor.

O decisor que participou ativamente de todo o processo foi o gestor dos recursos humanos, sendo que o modelo foi construído por meio da percepção desse ator. Os intervenientes foram os sócios da empresa, que influenciam as percepções do decisor, o facilitador foi a autora deste trabalho, que sugeriu a metodologia, e como agidos, foram os colaboradores, sindicato da categoria e clientes indiretamente.

Na definição do rótulo do problema, o decisor juntamente com o facilitador definiram como: **Avaliação do desempenho dos Recursos Humanos da empresa WD Tron.**

Concluída esta primeira fase, solicitou-se que o decisor enumerasse as preocupações inerentes ao desempenho da gestão de recursos humanos da WD Tron. Neste processo, surgiram 52 Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Seguem, no Quadro 1, alguns Elementos Primários de Avaliação (EPAs) identificados:

1. Recrutamento	2. Entrevistas
3. Testes de aptidão	4. Seleção
5. Experiência prática	6. Treinamento
7. Rotatividade	8. Motivação

**Quadro 1 - Elementos Primários de Avaliação (EPAs)**

**Fonte: Dados da pesquisa**

A partir de cada EPA foram construídos os conceitos, onde os EPA's precisam ser orientados à ação, fornecendo assim o primeiro pólo do conceito ou pólo presente.

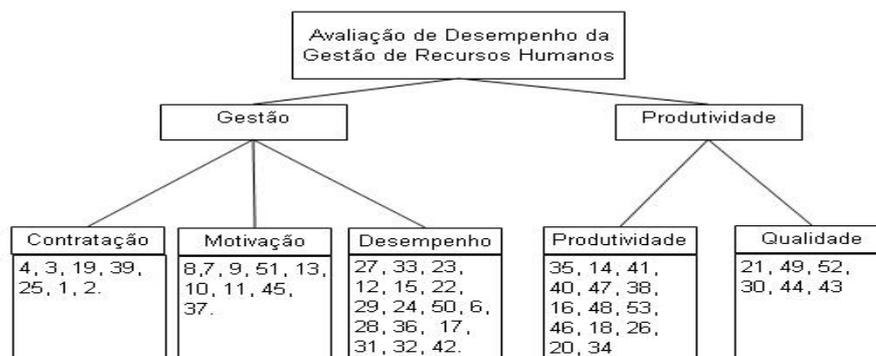
Seguem, no Quadro 2, exemplos de conceitos orientados à ação:

1.	Implantar meios de recrutamento, como banco de dados de currículos e agências de empregos... desconhecer candidatos para recrutar.
2.	Criar oportunidade de conhecer o candidato, seu currículo e suas referências... contratar sem informações confiáveis.
3.	Assegurar que o candidato realize o teste de aptidão... contratar uma pessoa que não se conheça suas habilidades para determinada função.
4.	Selecionar o candidato que melhor atenda as necessidades do cargo... contratar somente pela urgência de pessoal.
5.	Ter colaboradores com experiência e prática para desenvolver o trabalho... ter um colaborador que desconheça o trabalho.
6.	Disponibilizar treinamentos permanentes... deixar colaborador sem orientação para execução do trabalho.

**Quadro 2 - Exemplos de conceitos orientados à ação**

Fonte: Dados da pesquisa.

Depois de identificados os EPAs e construídos os Conceitos orientados à ação, em conjunto com o decisor, foi elaborado as áreas de preocupação (*clusters*), no primeiro momento apresenta-se o agrupamento em duas grandes áreas de preocupação em relação ao desempenho: uma relacionada à gestão; e outra relacionada à produção. Partindo do agrupamento em duas grandes Áreas de Preocupação – Gestão e Produtividade - procurou-se juntamente com o decisor agrupar os conceitos em um nível posterior. A dimensão “Gestão” é compreendida por 3 áreas: Contratação, Motivação e Desempenho. A dimensão “Produtividade” é respondida por duas áreas: Produtividade e Qualidade.



**Figura 2 - Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação nos PVFs**

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que, por meio da percepção do decisor, é possível agrupar conceitos que tenham a mesma preocupação estratégica, isto é cada área de preocupação (ENSSLIN, MONTIBELLER, NORONHA, 2001). Ressalta-se que os nomes dados a cada área visam refletir os conceitos elencados no agrupamento. A partir deste então, é possível iniciar a próxima fase do processo de estruturação do modelo de avaliação de desempenho organizacional, ou seja, a construção dos Mapas de Relações Meios e Fins e da Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais.

De acordo com o paradigma construtivista, cada decisor constrói o seu problema, a partir de seus valores e preferências, que via de regra não são claros para ele. Neste aspecto, um problema pertence a uma pessoa, ou seja, é uma construção pessoal que o indivíduo faz sobre os eventos associados ao contexto decisório (ENSSLIN, MONTIBELLER, NORONHA, 2001).

Visto este contexto, nesta etapa da fase de estruturação são construídos os mapas de relações meios-fins e em seguida os mesmos são agrupados em *Clusters*. A estruturação dos mapas contém em sua base os conceitos meios - que são os operacionais e, no topo encontram-se os conceitos fins, que são as preocupações estratégicas na visão do decisor. Nesse estudo, foram construídos 5 mapas de relações meios-fins.

Segue abaixo o mapa da dimensão “Contratação”, área de “Gestão” (Figura 3). Percebe-se que o mapa da dimensão Contratação é respondido por dois clusters: o primeiro relacionado aos aspectos de “Seleção”, e o segundo relacionado aos aspectos de “Processos Internos”.

É válido ainda destacar que apesar dos conceitos surgirem a partir dos EPAs, outros conceitos foram identificados no momento da criação dos mapas de relações meio-fins, visto que durante a construção dos mapas, o decisor e o facilitador constroem um melhor entendimento sobre os aspectos que se pretende avaliar, e, assim esse conhecimento integra-se aos mapas.

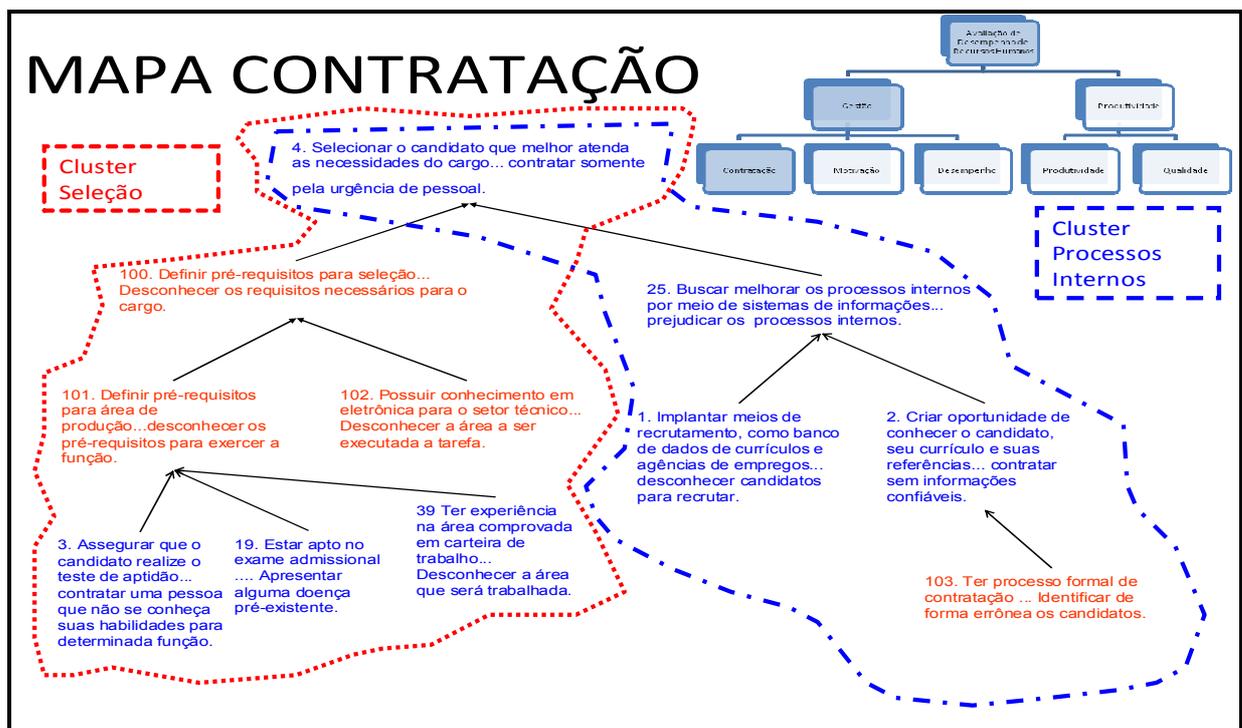


Figura 3 - Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Contratação

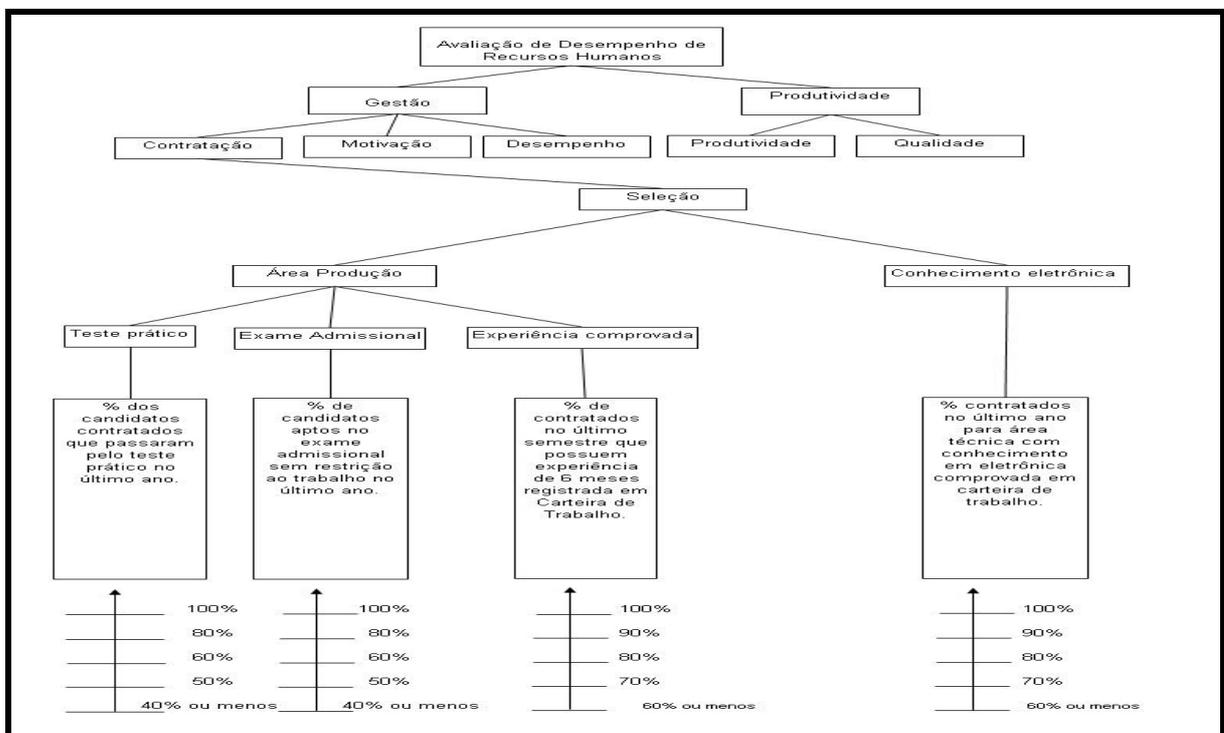
Fonte: Dados da pesquisa

Salienta-se que os conceitos que surgiram durante a construção dos mapas aparecem com uma numeração superior a 100.

A próxima etapa do processo de estruturação deu-se pela elaboração da Estrutura Hierárquica de Valor por meio da utilização dos Mapas de Relações Meios-Fins, o objetivo desta etapa é construir uma estrutura arborescente que permita "uma representação simples e transparente de um problema complexo inicial, oferecendo uma visualização apenas dos aspectos a serem considerados na avaliação das ações potenciais".

Contudo, para que um PV torne-se operacional, é necessário decompô-lo em outros, num processo que permita se chegar a um nível passível de mensuração. Aos primeiros se denomina Pontos de Vista Fundamentais (PFVs) e aos seguintes, Pontos de Vista Elementares (PVEs). A partir dos PVs nos últimos níveis obtidos pelo processo de decomposição, constrói-se o descritor (ENSSLIN, *et al.* 2007).

A partir dos mapas é feita a transição para a estrutura hierárquica de valor e também a construção dos descritores, com isso foi possível elaborar a estrutura hierárquica de valor e os descritores para cada Ponto de Vista Elementar e os níveis de referência. A partir dessa transição, foi possível identificar 40 indicadores de avaliação. Na sequência é exemplificado a estrutura hierárquica de valor e descritores para a parte do PFV “Seleção” (Figura 4).



**Figura 4 - Estrutura Hierárquica de Valor do PVF “Seleção”**

Fonte: Dados da pesquisa.

Com essa etapa termina-se a fase de estruturação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo consistiu em estruturar uma ferramenta de avaliação de desempenho para a gestão dos recursos humanos para empresa WD Tron Ltda., por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista – MCDA-C. Porém, para alcançar o objetivo geral, foi preciso (i) explicitar o contexto decisório da gestão dos recursos humanos; (ii) identificar os objetivos do decisor para a gestão dos recursos humanos; (iii) organizar os objetivos em uma estrutura hierárquica e (iv) construir indicadores de desempenho para medir os objetivos.

Assim sendo, buscou-se, por meio de entrevistas com o gestor de recursos humanos da empresa, compreender o contexto em que a empresa está inserida, principalmente a respeito da sua história, do produto que a empresa industrializa e comercializa, o processo de gestão do R.H., a estrutura hierárquica, o planejamento estratégico, a missão, visão e valores da empresa. Tudo isso foi necessário para entender as relações de poder entre os gestores, no intuito de definir os atores que fariam parte da estruturação do modelo.

Concluída esta etapa, identificou-se o decisor que participou ativamente de todo o processo, sendo este o gestor de recursos humanos, salienta-se que o modelo foi estruturado por meio da percepção desse ator. Os intervenientes foram os sócios da empresa, que influenciam as percepções do decisor, sendo o facilitador a autora deste trabalho, que sugeriu a metodologia, e como agidos, foram os colaboradores, sindicato e clientes indiretamente.

Dessa forma, buscou-se, por meio de entrevistas com os decisores da empresa, identificar, as preocupações que direta ou indiretamente impactam no desempenho organizacional, sendo que surgiram 52 Elementos Primários de Avaliação (EPAs).

Em conformidade com o capítulo 4, esses elementos/preocupações foram identificados e passaram por um processo de construção de conhecimento por parte do decisor, já que os mesmos foram transformados em conceitos orientados à ação, e esses conceitos foram agrupados em mapas de relações meios-fins e da Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais. Neste segmento, os conceitos que surgiram durante a construção dos mapas aparecem com uma numeração superior a 100.

A partir dos mapas foi elaborado a estrutura hierárquica de valor e os descritores para cada Ponto de Vista Elementar e os níveis de referência. Assim sendo, chegou-se ao entendimento que a dimensão “Gestão” é respondida por três áreas: Contratação; Motivação;

Desempenho, e a dimensão “Produtividade” é respondida por duas áreas: Produtividade e Qualidade. A partir dessa transição, foi possível identificar 40 indicadores de avaliação.

Feita essas considerações é possível afirmar que foi possível estruturar uma ferramenta para avaliação de desempenho organizacional para a gestão dos recursos humanos da empresa WD Tron Ltda., por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C.

O trabalho aqui referenciado levou em consideração as particularidades de empresa WD Tron Ltda., por meio da aceção do gestor, sendo que este, quando identificou os elementos que deveriam ser avaliados, levou em conta a missão, visão, cultura, estratégias e objetivos organizacionais.

Dessa forma, sustenta-se que a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista, conseguiu seu objetivo de estruturar um modelo de avaliação de desempenho organizacional, considerando as percepções do decisor e atendeu, de forma plena, aos aspectos de identificar os critérios a serem avaliados e a mensuração adequada dos critérios.

Porém, este estudo apresentou limitações, pois o modelo estruturado é aplicável somente a empresa WD Tron, pois foi construída por meio das percepções do gestor desta empresa, tendo legitimidade somente dentro deste contexto.

Por fim, sugere-se para futuras pesquisas que se desenvolva a fase de avaliação e recomendações para este modelo na empresa WD Tron, somente assim estaria sendo desenvolvidas todas as fases que contemplam a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista – MCDA-C. Sugere-se também que a proposta de avaliação de desempenho organizacional seja aplicada em outras empresas com outros decisores, no intuito de sua consolidação como uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional.

## 6 REFERÊNCIAS

BORTOLUZZI, Sandro C.; **Avaliação de desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Moveis S.A: a contribuição da metodologia multicritério de apoio a decisão construtiva (MCDA-C)**. 2009. 297 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

CHECKLAND, Peter, SCHOLLES, John. **Soft Systems Methodology in Action: a 30-year retrospective**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 1999.

DUTRA, Ademar; **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica**. 2003. (Doutorado). UFSC, Florianópolis.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER, Gilberto N.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de Alternativas.** Florianópolis, Editora. Insular: 2001.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN Sandra R. Avaliação de desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA-Constructivista: Uma abordagem aos modelos já existentes. **Revista Alcance**, v.13, n.1, 2006.

ENSSLIN, S. R.; LIMA, M. V. A. e. **Apoio à tomada de decisão estratégica: uma proposta metodológica construtivista.** In: Terezinha Angeloni, e Clarissa Carneiro Mussi (Org.). Estratégias Formulação, Implementação e Avaliação: O desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

GIFFHORN, Edilson; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R.; VIANNA, William B. Aperfeiçoamento da gestão organizacional por meio da abordagem multicritério de apoio à decisão. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 4, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2002.

IGARASHI, Deisy C. C.; PALADINI, Edson P.; ENSSLIN; Sandra R. A metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista como subsidio para o gerenciamento interno: estudo de caso no PPGC/UFSC. **Organizações e Sociedade**, v. 14, n. 42, 2007.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 7. ed. São Paulo: Futura, 2003.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** 3º Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

ROY, Bernard, **Decision-aid and decision making.** in: BANA E COSTA (ed.) Readings in Multiple Criteria Decision Aid, Berlin: Springer, pp. 17-35, 1990.

SOVIENSKI, Fernanda.; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas.** Disponível em: [http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/Gestao\\_de\\_pessoas\\_e\\_RH.pdf](http://www.proppi.uff.br/turismo/sites/default/files/Gestao_de_pessoas_e_RH.pdf), Acesso em: 27 ago. 2010.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIGO, Mara Rúbia. **Diagnóstico do serviço de recursos humanos e do ambiente interno do LNA – Laboratório Nacional de Astrofísica.** 55p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá). Itajubá: UNIFEI, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3º Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.