

ENAP

Escola Nacional de
Administração Pública

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO - 4ª EDIÇÃO

GABRIELA LOPES RIBEIRO TORRES DE ARAUJO

**CONDICIONANTES À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO
DESEMPENHO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

BRASÍLIA - DF
NOVEMBRO/2014



ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO - 4ª EDIÇÃO

GABRIELA LOPES RIBEIRO TORRES DE ARAUJO

**CONDICIONANTES À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO
DESEMPENHO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA PÚBLICA**

ORIENTADOR: PROF. DR. FRANCISCO ANTONIO COELHO JÚNIOR

BRASÍLIA - DF
NOVEMBRO/2014

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO - 4ª EDIÇÃO

CONDICIONANTES À IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO DESEMPENHO DE
PESSOAS EM UMA EMPRESA PÚBLICA

GABRIELA LOPES RIBEIRO TORRES DE ARAUJO

MONOGRAFIA APRESENTADA À ESCOLA NACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP, EM CUMPRIMENTO ÀS
EXIGÊNCIAS DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
EM GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO, PARA
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE ESPECIALISTA – MATERIAL
DISPONIBILIZADO PELOS AUTORES PARA CONSULTA
PÚBLICA EM MEIO FÍSICO E/OU ELETRÔNICO.

APROVAÇÃO: NOVEMBRO DE 2014.

BANCA EXAMINADORA:

PROF. DR. FRANCISCO ANTONIO COELHO JÚNIOR
(ORIENTADOR)

PROF. DR. ANTÔNIO ISIDRO-FILHO
(EXAMINADOR)

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, André, que muito me apoiou na graduação e, agora, na especialização em Gestão de Pessoas, acreditando no meu potencial e sendo um companheiro de todas as horas.

Aos meus pais, Ronaldo e Maristela, por terem me ensinado o valor da educação.

Aos meus sogros, que também me ensinam valores no dia a dia.

Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos, por serem pontos de referência em minha vida e pessoas com quem eu posso contar.

Aos meus colegas e amigos do trabalho, com quem eu compartilho os dias da semana e aprendo constantemente, os quais considero fundamentais no meu processo de desenvolvimento profissional.

Aos meus gestores, Marcelo e Auricelia, pelas interações que me incentivam a buscar sempre o melhor.

À empresa na qual trabalho, que me acolheu no início da minha carreira, que me desenvolveu enquanto profissional e que me retribuiu à altura das minhas contribuições, na qual pretendo continuar desempenhando.

Agradeço a todos que me ajudaram a concretizar este trabalho e que me deram apoio para concluir o curso na ENAP.

RESUMO

Este trabalho situa-se no campo da Gestão de Pessoas e tem como tema a Gestão do Desempenho nas organizações. Seu objetivo principal foi identificar traços culturalmente estabelecidos e crenças de empregados públicos acerca de facilitadores, dificultadores e desafios da implementação da gestão do desempenho de pessoas em uma empresa pública brasileira, especialmente no que tange às crenças e expectativas dos seus empregados. Para tanto, realizou-se pesquisa qualitativa, de caráter descritivo/exploratório, com uso de entrevistas semi-estruturadas, *check list* para observação participante e *check list* para análise documental. Valeu-se da análise de conteúdo de Bardin (análise temática e categorial) para analisar os dados coletados. Os resultados da pesquisa apontaram para temas que parecem impactar diretamente a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas na organização estudada, podendo facilitar ou dificultar o processo, a exemplo de: percepção de benefícios, efetividade, subjetividade e objetividade do modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas implementado na Empresa; influência de questões técnicas e políticas no processo; traços da cultura organizacional; além das atitudes dos empregados frente a essa mudança organizacional. Após a conclusão dessas etapas da pesquisa, foram relatadas as contribuições e limitações da pesquisa, assim como apontadas sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: gestão de pessoas; gestão do desempenho; desempenho individual.

ABSTRACT

This study concerns human resources management (HRM) and focuses performance management in organizations. Its main objective was to identify culturally traits and beliefs of public employees about facilitators and challenges hindering the implementation of performance management in a brazilian public company, especially about beliefs and expectations. Therefore it was done a qualitative, descriptive and exploratory research, using semi-structured interviews, participant observation checklist and document analysis checklist. It was used the content analysis of Bardin (thematic and categorical analysis) to analyze the collected data. The results pointed to issues that seem to impact the implementation of the Performance Management in the studied organization, that could facilitate or complicate the process, like: vision about benefits, effectiveness, objectivity and subjectivity of the Performance Management model implemented in this company; influence of technical and policy issues; traits of organizational culture; beyond the attitudes facing the organizational change. After all, the research's contributions and limitations were reported and future studies were suggested.

Keywords: human resources management; performance management; individual performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 -	Relação entre Práticas de RH, Gestão do Desempenho e Avaliação de Desempenho.....	18
Figura 2 -	Etapas da Gestão do Desempenho Humano no Trabalho.....	19
Figura 3 -	Gráfico de classificação do desempenho de pessoas.....	45

QUADROS

Quadro 1 -	Propostas que compõem o domínio do desempenho no trabalho, segundo Bendassoli (2012).....	14
Quadro 2 -	Definições cotidianas e científicas sobre desempenho.....	16
Quadro 3 -	Resumo das informações coletadas por Aranha (2010).....	22
Quadro 4 -	Descrição das variáveis utilizadas por Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012).....	26
Quadro 5 -	Tipologia de pesquisa.....	33
Quadro 6 -	Métodos de coleta e análise de dados.....	37
Quadro 7 -	Características pessoais e profissionais dos participantes.....	38
Quadro 8 -	Antecedentes históricos à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas.....	40

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	8
1.1	Objetivos	10
1.2	Delimitação do tema.....	10
1.3	Justificativa e Relevância	10
1.3.1	Importância.....	10
1.3.2	Oportunidade	11
1.3.3	Viabilidade	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Desempenho no trabalho	13
2.2	Desempenho em Instituições Financeiras	21
2.3	Relações com a cultura organizacional	28
3	MÉTODO.....	32
3.1	Tipologia de pesquisa	32
3.2	Descrição da Organização	33
3.2.1	Gestão do Desempenho na Organização	34
3.3	Coleta e análise de dados	35
3.4	Procedimentos de coleta de dados.....	37
3.5	Procedimentos de análise dos dados	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
4.1	Antecedentes históricos à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas....	40
4.2	Modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas na Organização.....	44
4.3	Crenças e percepções sobre a Gestão do Desempenho de Pessoas na Empresa	46
4.4	Percepções quanto à cultura da Empresa	50
4.5	Expectativas e percepções quanto à mudança organizacional	53
4.6	Síntese dos principais resultados	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	61

INTRODUÇÃO

No cenário atual, marcado pela alta competitividade e mudanças constantes, as organizações devem alcançar e manter a excelência organizacional, o que significa que devem focar em melhorar seu desempenho, mas de forma sustentável, buscando um estado de equilíbrio estável de excelência. E a receita da excelência de uma determinada organização é específica, conforme seu contexto: sua história, seu ambiente externo, suas aspirações e as capacidades e motivações das pessoas que nela trabalham. Criar e sustentar sua própria receita gera resultados de uma forma que a concorrência não consegue copiar (KELLER; PRICE, 2011).

Nesse ambiente turbulento e altamente competitivo, as atenções estão cada vez mais voltadas para aqueles que colaboram para o alcance dos objetivos das empresas, os funcionários, ou melhor, os colaboradores. Diversos autores têm apontado que as pessoas parecem constituir o ativo mais importante das organizações atuais (como BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; DEMO, 2008; KELLER; PRICE, 2011), sendo muitas vezes consideradas como a principal fonte de vantagem competitiva de uma organização, conforme ressaltou Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 21-22):

O desempenho superior duradouro, no mundo dos negócios, exige que a empresa cultive continuamente sua margem competitiva. Tradicionalmente, esse esforço assumia a forma de barreiras à entrada no nível setorial, de proteção de patentes, e de normas governamentais. Mas as mudanças tecnológicas, a rapidez das inovações e a desregulamentação eliminaram boa parte dessas barreiras. Como hoje o desempenho superior duradouro exige flexibilidade, inovação e agilidade do mercado, a vantagem competitiva decorre basicamente dos recursos e das capacidades internas de cada organização – inclusive da aptidão de a empresa desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida.

Falar sobre gestão de pessoas implica em falar sobre as teorias do capital humano e do capital intelectual. Segundo Demo (2008), a Teoria do Capital Humano surgiu na década de 1960, quando Theodore Schultz publicou textos que formalizaram esta teoria, ganhando, em 1979, o prêmio Nobel de Economia por seu pioneirismo, trazendo inspiração para vários autores brasileiros. A autora explica que a Teoria do Capital Humano se alicerça no pensamento de que as organizações devem valorizar as pessoas, considerando-as não como um recurso humano, mas como capital humano, enxergando-as não como um recurso perecível a ser consumido, mas como um bem de valor a ser desenvolvido.

Acompanhando a tendência da Teoria do Capital Humano, surge a Teoria do Capital Intelectual. Nahapiet e Ghoshal (1998, apud DEMO, 2008) consideram que a criação do

capital intelectual é consequência do capital social. Para esses autores, capital social é conjunto dos recursos de uma pessoa ou de um grupo, disponibilizados em uma rede de relações sociais e o capital intelectual não se trata do conjunto de conhecimentos de um indivíduo somente, mas da capacidade do grupo de reter esses conhecimentos, gerando conhecimento coletivo, desenvolvido pela interação social e combinação de conhecimentos e experiências.

Assim, de acordo com essas duas teorias, entende-se que os capitais humano, social e intelectual passam por todos os níveis organizacionais: o capital humano se dá no nível individual (micro); o capital social, no nível do grupo (meso); e o capital intelectual, no nível da organização (macro).

Por esse contexto de importância inquestionável das pessoas em uma organização é que se pretende estudar Gestão de Pessoas, introduzindo-se como tema de pesquisa a Gestão do Desempenho nas Organizações, que também se verifica em todos os níveis organizacionais: micro (desempenho individual); meso (desempenho de equipes/unidades) e macro (desempenho organizacional). Para fins de realização dessa pesquisa, delimita-se como escopo o nível micro, focando-se a gestão do desempenho individual.

O principal objetivo desse estudo é diagnosticar traços culturalmente estabelecidos e crenças de empregados públicos acerca de facilitadores, dificultadores e desafios da implementação da gestão do desempenho de pessoas em uma empresa pública brasileira, especialmente no que tange às crenças e expectativas dos seus empregados.

Isso porque as crenças das pessoas e seus comportamentos são tão importantes quanto o desempenho da organização, pois, segundo Keller e Price (2011), o segredo para atingir e manter o sucesso está na capacidade de mobilizar e desenvolver as pessoas para que elas possam usar suas competências, criatividade e compromisso para fazer com que as coisas prosperem.

Cabe esclarecer que os fatores facilitadores são definidos como variáveis individuais, organizacionais e de contexto que incidem positivamente sobre a adoção da gestão do desempenho de pessoas, favorecendo o sucesso da implantação e utilização da mesma. No tocante aos fatores dificultadores, segue-se uma lógica antagônica, definindo-se essa categoria como variáveis individuais, organizacionais e de contexto que incidem negativamente sobre a adoção da gestão do desempenho de pessoas, desfavorecendo o sucesso da implantação e utilização da mesma. Já os desafios são pontos que deverão ser superados, as barreiras que deverão ser transpostas, para que se dê continuidade à implementação do processo.

A seguir, os objetivos do estudo são apresentados.

1.1 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é descrever expectativas de empregados de uma organização pública frente à gestão do desempenho, acerca de seus condicionantes facilitadores e dificultadores.

Já os objetivos específicos são:

- Identificar, junto a empregados de uma organização pública, quais crenças e expectativas os mesmos têm sobre facilitadores e dificultadores quanto à implementação da gestão do desempenho;
- Identificar, junto a empregados de uma organização pública, quais desafios os mesmos vislumbram para a gestão do desempenho nos próximos anos.

Na próxima Seção, o tema da pesquisa é delimitado.

1.2 Delimitação do tema

Este trabalho tem como tema a gestão do desempenho de pessoas nas organizações. É importante salientar que este trabalho busca responder a seguinte pergunta: quais são as crenças e expectativas das pessoas frente à gestão do desempenho acerca de seus condicionantes facilitadores e dificultadores no âmbito da organização estudada?

A próxima Seção traz as justificativas para a realização da pesquisa.

1.3 Justificativa e Relevância

Segundo Roesch (2006), é possível justificar uma pesquisa a partir do levantamento de sua importância, oportunidade e viabilidade. As subseções a seguir tratam especificamente de cada um desses argumentos. O primeiro item a ser abordado é a justificativa segundo o critério de importância.

1.3.1 Importância

A justificativa para a realização desta pesquisa, segundo critérios de importância, decorre da sua relevância para a academia, para a organização estudada e para a sociedade.

Assim, esta pesquisa é importante do ponto de vista acadêmico, pois estuda a Gestão do Desempenho no âmbito de um novo locus na Administração Pública, podendo contribuir

para suprir lacunas dos estudos relacionados à Gestão de Pessoas, Gestão do Desempenho, Meritocracia, Cultura e Mudanças Organizacionais, dentre outros.

Além disso, a realização desta pesquisa se justifica pela importância de sempre buscar melhorar as práticas e políticas organizacionais. Entende-se que o diagnóstico gerado conforme os objetivos delineados para o estudo é capaz de contribuir para o aprimoramento do processo de Gestão do Desempenho de Pessoas da organização estudada, bem como para ressaltar pontos de atenção quanto à sua implementação na Empresa, a partir do levantamento da percepção de seus empregados. Essa pesquisa é especialmente importante para a empresa estudada, pois contribui para retroalimentação das políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas. Para Demo (2008), de nada adianta uma organização esmerar-se em traçar e implementar essas políticas se elas não forem efetivamente percebidas pelos membros da organização. Assim, pode-se afirmar que, para que as políticas de gestão de pessoas proporcionem o efeito desejado pela organização, tal como comprometimento, alto desempenho, satisfação, motivação e outros, elas devem ser efetivamente percebidas pelas pessoas envolvidas. Caso contrário, ocorre um desperdício de recursos e tempo.

À medida que a pesquisa pode contribuir para o aprimoramento do processo de Gestão do Desempenho de Pessoas da organização estudada, apresentam-se os ganhos em termos de governança, produtividade, efetividade e qualidade, o quê reflete em ganhos para a sociedade – a principal usuária dos produtos e serviços prestados pela empresa pública em questão – justificando a importância social da pesquisa.

Na sequência, pontua-se a oportunidade para realização do estudo.

1.3.2 Oportunidade

A respeito da oportunidade, acredita-se que este estudo é oportuno, pois seus resultados podem contribuir para que a organização estudada identifique pontos a melhorar em suas políticas e práticas de gestão de pessoas e, assim, possa traçar estratégias para torná-las mais efetivas. Ressalta-se que um dos desafios estratégicos definidos pela Empresa em seu plano estratégico, é ser reconhecida como uma das empresas de excelência nas práticas de gestão de pessoas. Ora, se uma empresa deseja ser reconhecida como tal, deve envidar esforços crescentes em gestão de pessoas, adotando políticas e práticas de gestão efetivas, de modo que estas sejam percebidas e valorizadas pelos seus colaboradores.

Para finalizar, apresenta-se a justificativa para realização segundo a viabilidade.

1.3.3 Viabilidade

Segundo Roesch (2006), um trabalho pode ser avaliado quanto à sua viabilidade, a partir de critérios como custo, acesso às informações e complexidade.

Em relação ao custo, a realização da pesquisa não implica em custos significativos, uma vez que tal fator foi considerado no estabelecimento dos aspectos metodológicos.

No concernente ao acesso às informações, é importante salientar que: a coleta de dados foi autorizada formalmente pelo Gestor da área de Gestão de Pessoas responsável pelo processo de Avaliação de Desempenho; a pesquisadora conhece a estrutura e processos organizacionais e dispõe de tempo para dedicação a este trabalho.

Quanto à complexidade, este estudo não possui caráter complexo, uma vez existe atualmente boa quantidade de estudos realizados sobre o tema da pesquisa, os quais auxiliarão a execução do trabalho.

No Capítulo seguinte, encontra-se o desenvolvimento da pesquisa, com a revisão bibliográfica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este Capítulo apresenta o embasamento teórico necessário à realização da pesquisa, por meio de revisão da literatura nacional e internacional sobre Gestão do Desempenho. Inicia-se com uma síntese de estudos publicados e teorias de autores considerados clássicos, abordando os principais conceitos e definições de desempenho no trabalho e suas interfaces com os outros subsistemas de Gestão de Pessoas, uma vez que Desempenho pode ser considerado o principal construto da pesquisa (Seção 2.1); parte-se para estudos publicados nacionalmente sobre gestão de desempenho de pessoas em instituições financeiras, em razão do *locus* (lugar) da pesquisa ser um banco público brasileiro (Seção 2.2); e, por fim, apresentam-se conceitos e pressupostos relacionados à cultura organizacional, crenças, expectativas e mudança organizacional, haja vista os objetivos geral e específico deste estudo (Seção 2.3). Na primeira Seção, o desempenho é abordado quanto à sua definição no contexto de trabalho.

2.1 Desempenho no trabalho

Em seus estudos, Bendassolli (2012) observou que existe uma forte tendência à publicação de trabalhos focados na dimensão avaliativa do desempenho, ou seja, trabalhos que abordam critérios, preditores e ferramentas para a avaliação de desempenho no trabalho. No entanto, estudos que abordam o desempenho como um construto em si não são realizados na mesma proporção. Assim, faltam estudos que questionem, teórica e empiricamente, sobre o que constitui o desempenho humano no trabalho. Segundo o autor, a abordagem predominante (que estuda o desempenho a partir de métricas de avaliação) é mais comum em pesquisas por tratar-se de um tema de alto impacto e relevância no mundo das organizações, as quais criam ou adequam modelos de avaliação de desempenho de acordo com seus contextos e, muitas vezes, se tornam objetos de estudos de casos.

Para realizar sua pesquisa, Bendassolli (2012) identificou autores-chave que apresentam modelos substantivos de desempenho e também autores que ilustram as grandes linhas de pesquisa atuais sobre o assunto. O autor identificou ideias em comum e elencou os seguintes pressupostos básicos sobre desempenho, conforme segue:

- Desempenho é um construto comportamental, ou seja, “é uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionalmente relevantes” (BENDASSOLLI, 2012, p. 172).
- Desempenho possui caráter multidimensional, que envolve uma interação complexa com a realidade, integrando facetas psicológicas, interpessoais e materiais. O autor diz que as dimensões mais citadas na literatura são “desempenho de tarefa” e “desempenho contextual”.
- Desempenho é um fenômeno multicausal, isto é, pode ser determinado por um conjunto diverso de variáveis, que sofre influência de fatores psicológicos, sociais, organizacionais e situacionais.
- O desempenho tem origem em ações que estão sob o controle do indivíduo, ou seja, o desempenho é uma ação de natureza intencional.

Além disso, o referido autor apresentou a consolidação dos modelos mais citados na literatura, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Propostas que compõem o domínio do desempenho no trabalho, segundo Bendassoli (2012)

Autores	Proposta	Principais elementos
Campbell (1990); Campbell et al. (1993); Campbell et al. (1996)	Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes	Três determinantes do desempenho: • Conhecimento declarativo; • Conhecimentos procedimentais e habilidades; • Motivação; Desempenho constituído por oito componentes: • Proficiência em tarefas específicas ao cargo; • Proficiência em tarefas não específicas ao cargo; • Comunicação oral e escrita; • Demonstração de esforço; • Manutenção da disciplina pessoal; • Facilitação para pares e desempenho de equipe; • Supervisão e liderança; • Gestão.
Borman & Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	Desempenho de tarefa: • Contribuição para o core técnico do cargo. Desempenho contextual: • Persistência e esforço na realização das tarefas; • Realizar tarefas voluntariamente, extra papel; • Seguir regras e procedimentos; • Ajudar e cooperar com os outros; • Apoiar e defender os objetivos organizacionais.

cont. Quadro 1. Propostas que compõem o domínio do desempenho no trabalho, segundo Bendassoli

Autores	Proposta	Principais elementos
Murphy (1989a; 1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios: • Estágio de transição; • Estágio de manutenção; As dimensões de desempenho proposta pelo autor são: • Comportamentos orientados para a tarefa; • Comportamentos interpessoais; • Comportamentos de indisponibilidade; • Comportamentos destrutivos.
Frese & Zapf (1994); Roe (1999); Frese & Fay (2001); Sonnentag (1998)	Desempenho ativo	Desempenho é visto como um processo de ação regulado pela sequência: • Estabelecimento de objetivos; • Busca de informação; • Planejamento; • Monitoramento; • <i>Feedback</i>. O desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, a qual é composta de três facetas: • Autoiniciativa; • Proatividade; • Persistência.
Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal & Parker (2007)	Desempenho adaptativo	O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa em oito dimensões: • Lidar com emergências ou situações de crise; • Lidar com o stress no trabalho; • Resolver problemas criativamente; • Lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis; • Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho; • Demonstrar adaptabilidade interpessoal; • Demonstrar adaptabilidade cultural; • Demonstrar adaptabilidade física.
Beal, Weiss, Barros & Marc-Dermid (2005)	Desempenho episódico	Episódios de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionalmente relevantes. O processo envolve seis aspectos: • Nível de recursos cognitivos e a sua alocação; • Demandas de atenção relacionadas à tarefa; • Autorregulação da atenção; • Recursos regulatórios; • <i>Pull</i> de tarefas com efeitos na atenção; • Questões afetivas.

Fonte: Bendassoli (2012, p. 174-175).

Outro produto do estudo de Bendassolli (2012) foi a síntese das principais frentes e tópicos de pesquisas que tratam sobre desempenho, sob a perspectiva dos pressupostos e modelos ora apresentados. Segundo o autor, são três as principais linhas de pesquisas de impacto na gestão do desempenho, quais sejam:

- Preditores individuais e situacionais (constituída por itens como: personalidade, experiência, habilidades cognitivas; motivação e autoeficácia; *feedback*; características do cargo / fatores situacionais).
- Estabilidade do desempenho e mudanças interiores aos indivíduos (constituída por itens como: oscilações temporais no desempenho e mudanças intraindividuais).
- Medidas globais ou conjunto de dimensões para categorias ocupacionais específicas (abrangendo novatos e gestores ou um fator global para todas as categorias ocupacionais).

Assim, conclui-se que a pesquisa realizada por Bendassolli (2012) é bastante rica ao trazer, de forma sintetizada, os principais autores que tratam sobre desempenho como uma variável em si, ou mesmo independente e ao evidenciar que o estudo do desempenho parece fazer eco à tendência internacional de focar em questões de avaliação em detrimento de uma visão mais ampla e crítica sobre esse constructo.

Outro autor que contribui para o estudo sobre desempenho é Coelho Jr. (2009), que fez um apanhado sobre as definições de desempenho, conforme organizado no Quadro 2.

Quadro 2. Definições cotidianas e científicas sobre desempenho

Autores	Definições
Ferreira (1999)	Desempenho refere-se à execução ou modo de executar um trabalho, atividade ou empreendimento, algo que exige competência prévia e/ou eficiência na execução.
Cegala (2005)	Desempenho vincula-se ao empenho em alguma atividade ou trabalho, que se relaciona à apresentação de resultados específicos ou algum rendimento manifestado em torno de algo esperado.
Lucena (1992)	Desempenho refere-se à consecução de tarefas, responsabilidades e deveres que são atribuídos ao indivíduo e que o mesmo manifesta explicitamente.
Eccles, (1991); Grote (2003); Starbuck (2005)	Desempenho vincula-se ao comportamento manifestado pelo indivíduo no exercício de suas responsabilidades e atribuições.
Oliveira-Castro (1994)	Desempenho refere-se aos conhecimentos e habilidades aplicados ao contexto do cargo, à execução de uma obrigação ou tarefa, ou à maneira como atua ou se comporta um indivíduo em termos de eficiência, rendimento e atuação em relação a algo, resultando no atingimento da efetividade e resultados organizacionais.
Toro (1996)	Desempenho refere-se ao empreendimento intencional pelo indivíduo em uma ação que é orientada pelo seu resultado, estando condicionado a um conjunto de fatores relacionados ao contexto de trabalho do indivíduo (condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho).

cont. Quadro 2. Definições cotidianas e científicas sobre desempenho

Autores	Definições
Pontes (2002); Grote (2003)	Desempenho relaciona-se à qualidade e quantidade de trabalho realizado, bem como ao custo e tempo dispendidos na sua execução, abrangendo fatores de eficiência e eficácia.
Miller e Cardy (2000)	Desempenho não se distingue de produtividade, considerando que o resultado final de um trabalho refere-se àquilo que o indivíduo produz na consecução de suas tarefas.

Fonte: Adaptado de Coelho Jr. (2009).

Assim, observa-se que diversas são as possibilidades de se definir desempenho, não havendo consenso, entre os autores citados por Coelho Jr., quanto ao seu aspecto conceitual. Por outro lado, notam-se características gerais na definição de desempenho, como, por exemplo: vinculação ao resultado de uma tarefa ou aos comportamentos que levaram a este resultado; influência de fatores situacionais e de aspectos de regulação; comportamentos apresentados pelos indivíduos frente ao que se espera dele no exercício das suas atribuições; dentre outras características gerais.

Segundo Coelho Jr. (2009), desde 1994, houve muito progresso na academia quanto à investigação do desempenho individual, sendo os maiores avanços relacionados à identificação das principais variáveis preditoras de desempenho no trabalho, assim como nos processos associados a desempenho. Já no mercado de trabalho (principalmente no mercado empresarial privado), a evolução surgiu a partir dos anos 2000, quando o processo de avaliação de desempenho passou a relacionar-se à gestão estratégica das empresas. Com isso, muita importância vem sendo dada às ações de planejamento e revisão do desempenho, tirando o foco da avaliação em si.

Essa nova forma de tratar o desempenho nas organizações traz o que se chama de Gestão do Desempenho. Sobre esse assunto, Aranha (2010) dá sua contribuição ao realizar revisão de literatura a respeito da evolução conceitual da expressão Gestão do Desempenho, deixando clara a sua distinção em relação à expressão Avaliação de Desempenho.

De acordo com Aranha (2011), não há uma definição aceita universalmente para o termo Gestão do Desempenho, no entanto, alguns conceitos guardam semelhanças. O autor pesquisou autores clássicos como Williams, 2002; Fletcher, 2001; Beer, Ruth, Dawson, McCaa e Kavanagh, 1978; Fletcher, 2004; Ulrich, 1997; Hartog et al., 2004; Roberts, 2001; Hipólito e Reis, 2002; Latham e Wexley, 1994. Em síntese, identificou que a Gestão do Desempenho é um “conjunto de práticas integradas e relacionadas de gestão de pessoas,

aplicadas com um enfoque estratégico e holístico, com o propósito último de contribuir para a melhoria do desempenho individual e organizacional” (ARANHA, 2011, p. 116).

Em relação à Avaliação de Desempenho, o pesquisador sintetizou como um “Processo ou conjunto de atividades através do qual as organizações avaliam seus funcionários e procuram desenvolver suas competências de forma a tornar seu desempenho mais efetivo”, a partir do estudo das obras de Guimarães, 1998; Gilliland e Langdon, 1998; Luecke, 2006; Fletcher, 2001; Luecke, 2004; Brandão e Guimarães, 2001; Goodale, 1992; Lucena, 1977; Pagès et al., 1993; Schuler e Jackson, 1987; Snell e Dean, 1992 (ARANHA, 2011, p. 117).

Em sua pesquisa, Aranha (2011) identificou que a Avaliação de Desempenho faz parte da Gestão de Desempenho, que, por sua vez, é parte integrante das Práticas de Recursos Humanos de uma organização, conforme Figura 1. A avaliação torna explícito o desempenho de uma pessoa, gerando *inputs* (entradas) para a Gestão do Desempenho, a qual faz uso de processos como remuneração e desenvolvimento, entre outros, visando alavancar o desempenho das pessoas.

Figura 1. Relação entre Práticas de RH, Gestão do Desempenho e Avaliação de Desempenho



Fonte: Aranha (2011, p. 20).

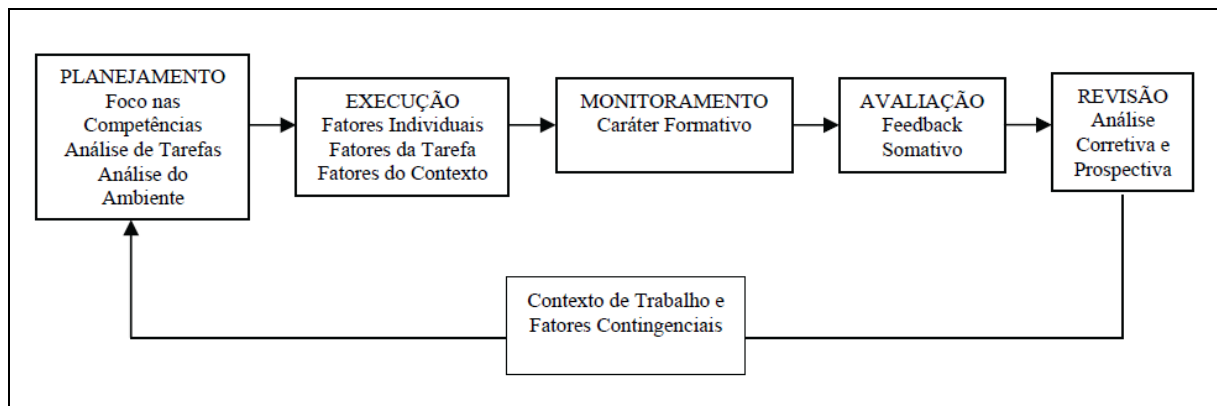
A Gestão do Desempenho humano no trabalho possui etapas, que se inter-relacionam e se destacam em termos de importância para o alcance dos resultados de trabalho tanto de indivíduos quanto de equipes de trabalho, conforme aponta Coelho Jr. (2011).

Segundo o autor, a gestão do desempenho considera as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão como fundamentais à ocorrência dos resultados

de trabalho, destacando que a avaliação é apenas uma das etapas do processo de gestão e, embora importante, não traz efeitos positivos de desempenho de indivíduos e equipes sem a devida realização e valorização das demais etapas.

A Figura 2 apresenta as etapas da Gestão do Desempenho, seguida, nas alíneas **a** à **e**, de uma breve explicação quanto às suas características fundamentais e aos principais usos, conforme abordado pelo autor acima citado.

Figura 2. Etapas da Gestão do Desempenho Humano no Trabalho



Fonte: Coelho Jr. (2011, p. 8).

- a) Planejamento: nesta etapa, espera-se que gestores e subordinados planejem conjuntamente seu desempenho, definindo objetivos, metas e indicadores esperados de desempenho, considerando fatores situacionais relacionados ao ambiente de trabalho do indivíduo como fator de impacto em seu desempenho. Espera-se, ainda, que sejam estabelecidos critérios de monitoramento e avaliação por parte do gestor, assegurando a comunicação contínua e divulgação de expectativas de desempenho junto ao subordinado. Outro ponto ressaltado é o estabelecimento de quais competências vinculam-se aos resultados esperados de trabalho e, ainda, o provimento de autonomia e flexibilidade aos empregados para que os mesmos desenvolvam seus métodos de trabalho e redirecionem seus objetivos de desempenho caso sintam necessidade ou demanda.
- b) Execução: nesta etapa, espera-se que as competências adquiridas (de natureza técnica ou relacionadas ao nível hierárquico ou funcional do indivíduo), sejam expressas de forma efetiva, gerando resultados que agreguem valor ao seu papel enquanto empregado de uma organização. A execução deve estar em consonância com o plano

de trabalho delimitado na etapa anterior, conforme planejado entre o empregado e seu superior.

- c) Monitoramento: esta etapa é concomitante à etapa de execução. Nela, espera-se que o superior desenvolva estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle daquilo que o indivíduo faz, de modo que o gestor tenha ferramentas de controle e orientação do trabalho que está sendo realizado por indivíduos e equipes de trabalho sob sua coordenação. Esta etapa é de natureza formativa, uma vez que permite um redirecionamento contínuo por parte de indivíduos e equipes durante a execução de seu plano de trabalho.
- d) Avaliação: avaliar desempenho é a atribuição de juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos, necessários ao bom exercício do cargo, mediante o levantamento de informações válidas, precisas e sistemáticas acerca de quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado, conforme determinado previamente, entre chefia e subordinado, no plano de trabalho da etapa de planejamento. A avaliação de desempenho é de caráter somativo, haja vista que considera os resultados de desempenho em comparação com o que fora anteriormente planejado.
- e) Revisão: Nesta etapa, espera-se que chefias e subordinados discutam objetivamente, por meio de *feedback*, os resultados da avaliação, valorizando-se os aspectos positivos identificados e detectando eventuais lacunas de desempenho, explicitando-se as razões dos resultados da avaliação realizada comparados ao plano de trabalho anteriormente delimitado.
- f) A revisão deve apontar, inclusive, se alguma meta foi erradamente delimitada, e se os critérios de verificação associados permitiram, efetivamente, a aferição fidedigna dos resultados de desempenho.

Condições percebidas como dificultadoras pelo indivíduo, em relação ao seu contexto de trabalho ou a variáveis ambientais ou contingenciais, devem sofrer atuação das chefias no sentido de minimizar esses fatores situacionais de restrição ao desempenho, firmando um novo compromisso entre chefia e indivíduo, de modo a buscarem um desempenho mais efetivo e mais próximo do grau de excelência esperado pela organização.

Após a etapa de revisão, tem-se a elaboração de um novo planejamento de desempenho, considerando: a revisão de metas e objetivos de trabalho conjuntamente pelas chefias e subordinados; os resultados da atual avaliação obtidos pelo indivíduo; percepções

identificadas pelo gestor na etapa de monitoramento de desempenho; resultados de avaliações passadas (COELHO JR., 2011).

Diante do exposto, é possível concluir que a Gestão do Desempenho de Pessoas é um processo sistemático e contínuo, em ciclos, com início, meio, fim e retroalimentação, por meio do qual gestores e empregados pactuam, avaliam e ajustam periodicamente o andamento do trabalho a ser realizado, com o objetivo de aprimorar o desempenho individual (nível micro), de equipes e de unidades (nível meso), contribuindo assim para o alcance dos objetivos organizacionais (nível macro).

A Seção a seguir traz uma síntese de trabalhos publicados nacionalmente sobre gestão de desempenho de pessoas em instituições financeiras, haja vista o campo de estudo do presente trabalho ser um banco público.

2.2 Desempenho em Instituições Financeiras

Esta Seção contempla uma revisão de estudos empíricos e científicos em diversas Instituições Financeiras presentes no Brasil, haja vista que a organização investigada neste é um banco público.

Aranha (2010) realizou uma pesquisa exploratória com 12 instituições financeiras que operam no Brasil, sendo quatro delas bancos brasileiros e oito bancos multinacionais. O objetivo dessa pesquisa foi realizar um levantamento das políticas e práticas de Gestão de Pessoas utilizadas por bancos no Brasil em seus processos de avaliação de desempenho e investigar como e com que objetivos as quatro dimensões de desempenho de Hipólito e Reis (resultados, comportamento, desenvolvimento e potencial) são identificadas e mensuradas nestas organizações. Além disso, buscou identificar como as decisões de gestão de pessoas (que envolvem remuneração, desenvolvimento, promoções, movimentações, etc.) são tomadas por esses bancos em consequência da avaliação de desempenho.

O referido autor, por meio de análise categorial temática das entrevistas realizadas com os responsáveis pela área de Recursos Humanos dos bancos pesquisados, coletou dados relevantes, conforme Quadro 3.

Quadro 3. Resumo das informações coletadas por Aranha (2010)

Tema	Principais informações
Visão Geral sobre Gestão do Desempenho	• A ênfase recai sobre os processos de avaliação; • Meritocracia é um aspecto consensual; • Há ênfase em resultados de curto prazo e uma conexão direta entre a avaliação e as decisões de remuneração variável; • A Avaliação de Desempenho também alimenta processo de Gestão de Talentos; • O componente comportamental é utilizado com importância crescente como forma de alinhamento com os valores corporativos; • Notam-se conflitos entre a magnitude do que é produzido e o comportamento esperado.
Processos Considerados na Avaliação de Desempenho	• O alinhamento estratégico de objetivos individuais e corporativos é feito utilizando-se de <i>Balanced Scorecard</i> e sistemas de cascadeamento; • As metas individuais são estabelecidas de forma negociada, não impositiva, de maneira formal e com rigor quanto ao processo; • Cabe ao gestor julgar o comportamento demonstrado, quer com base em avaliação 360° ou na sua própria percepção, com ou sem <i>inputs</i> de terceiros e atribuir uma nota de desempenho; • O gestor se utiliza da autoavaliação do funcionário como ponto de partida para o fechamento; • A nota final de desempenho (<i>rating</i>) é composta pela nota relativa ao resultado do alcance de metas e pela nota de comportamento, com pesos determinados de forma discricionária por parte do gestor; • Cinco instituições utilizam de colegiado para a revisão do <i>rating</i> de cada funcionário antes deste ser considerado definitivo; • A reunião de <i>feedback</i> é a etapa mais importante e de maior valor em todo o processo, sendo obrigatória em cinco das instituições; • Há preocupação com o conteúdo e a qualidade do <i>feedback</i>, que, por vezes, parece ser realizado de forma apenas burocrática.
Dimensões de Desempenho Consideradas	• A dimensão resultado é chave para a determinação do desempenho; • A dimensão comportamento está presente nos processos de avaliação de onze entre as doze instituições; • Em uma única instituição as notas de resultado e de comportamento são tratadas de forma separada e com implicações distintas; • Na maioria das instituições as duas dimensões são consideradas e avaliadas por instrumentos distintos, porém se misturam para produzir um único o resultado final de avaliação; • O foco da avaliação é na dimensão resultados, ainda que a dimensão comportamento venha assumindo relevância crescente; • A dimensão comportamento se apoia nos valores organizacionais presentes modelos de liderança das instituições; • Na avaliação da dimensão comportamento busca-se a aderência dos comportamentos com base nos valores organizacionais; • A dimensão potencial é considerada, em seis das instituições, sendo avaliada através dos seus processos de gestão de talentos; • O processo é aplicado a determinados níveis organizacionais, onde um comitê ou colegiado discute o desempenho histórico e o potencial dos funcionários daquele nível; • Para a avaliação de potencial, as instituições valem-se da percepção de cada membro do colegiado a respeito das características pessoais e profissionais do avaliado; • A capacidade de argumentação e de influência do membro do comitê que apresenta ou defende é decisiva para o resultado da avaliação; • A dimensão desenvolvimento é a menos considerada em termos de avaliação formal; • Cabe ao gestor a responsabilidade pelo desenvolvimento do seu subordinado; • A responsabilidade é de cada indivíduo, cabendo ao gestor um papel de apoiador; • Os gestores não parecem estar preparados e formados para seu papel;

cont. Quadro 3. Resumo das informações coletadas por Aranha (2010)

Tema	Principais informações
Decisões de Gestão de Pessoas	• O principal objetivo dos processos de avaliação de desempenho é suportar as decisões de remuneração variável; • Busca-se legitimar uma diferenciação de desempenho, dando suporte a decisões de remuneração variável, base da política de meritocracia aplicada por todas as instituições; • Há também busca de legitimação para questões regulatórias, por conta de acordos negociados com o sindicato da categoria; • Em uma única instituição as notas de resultado e de comportamento não se misturam e são mantidas à parte; • Na maioria dos casos, quando a entrega de resultados é excepcional, os demais aspectos do desempenho tendem a ser relaxados; • Decisões de promoções ou movimentações de pessoas têm uma relação menos direta com a avaliação de desempenho; • Decisões relativas a desligamento são diretamente vinculadas à avaliação de desempenho; • Os processos de promoções têm uma complexidade proporcional à senioridade envolvida em cada caso; • As decisões relativas a desenvolvimento têm vínculo direto com a avaliação de desempenho e, onde aplicável, ao processo de gestão de talentos. As decisões são tomadas pelo gestor, como resultado do fechamento da avaliação de desempenho do período; • Indivíduos com alto desempenho e considerados talentos têm prioridade nas ações de desenvolvimento
Contribuições para Melhoria do Desempenho	• A principal contribuição da avaliação de desempenho é direcionar os esforços individuais em prol dos resultados corporativos; • A atribuição de <i>ratings</i> de desempenho e o seu vínculo com decisões de remuneração levam a um aumento de competitividade interna que contribui para o aumento da produtividade e dos resultados corporativos; • Há forte ênfase na dimensão de resultados, o que configura uma visão de curto prazo, enquanto a dimensão desenvolvimento, cuja perspectiva é de longo prazo, é menos enfatizada, levando a uma menor contribuição para a melhoria do desempenho individual; • Há uma clara dependência do gerente ou supervisor no cumprimento do seu papel de gestor de pessoas. Cabe a este observar e acompanhar o grau de desenvolvimento e maturidade dos seus subordinados como subsídio para a distribuição de responsabilidades e definição de ações de capacitação e de desenvolvimento de competência. O exemplo da liderança é fundamental para assegurar o bom funcionamento dos processos. • Em geral, os gestores não são adequadamente preparados para cumprir corretamente o papel de gestor de pessoas; • A principal criação de valor do processo parece estar na relação criada entre gestor e subordinado, por conta das sessões de <i>feedback</i>.

Fonte: Aranha (2010, p. 89-90).

Por fim, Aranha (2010), conclui que:

- Os processos de avaliação de desempenho nessas instituições dão ênfase na dimensão resultados, com forte estímulo a ações com resultados observáveis e mensuráveis no curto prazo. Em parte, essa ênfase é atenuada com a definição de objetivos e metas baseadas em metodologias como o *Balanced Scorecard* (de

Kaplan e Norton), além da existência, em alguns casos, de estímulos à obtenção de resultados de longo prazo;

- A dimensão comportamental é observada nos processos de avaliação de desempenho e considerada nas decisões de gestão de pessoas, incluindo o aspecto remuneratório;
- A dimensão potencial é considerada pela maioria das instituições financeiras investigadas, porém de forma pouco estruturada e sem o uso de ferramentas específicas;
- A dimensão desenvolvimento parece ser a de consideração menos estruturada, ocorrendo no dia a dia da relação direta gestor e subordinado.

À época do estudo realizado por Aranha (2010), dentre as doze instituições financeiras pesquisadas: dez estavam entre os cinquenta maiores bancos do país em termos de patrimônio; quatro estavam entre os maiores pelo critério número de correntistas; três estavam entre os dez maiores pelo critério de lucro líquido ajustado. Todas possuem um processo de Gestão do Desempenho implementado, sendo que as doze instituições consideram a dimensão resultados no processo de avaliação de desempenho e onze consideram a dimensão comportamento, havendo muitas variações em relação às dimensões potencial e desenvolvimento. Considerando que o mercado financeiro onde essas empresas se situam é um mercado altamente competitivo, faz-se mister que essas empresas possuam políticas e práticas de gestão que as diferencie, que alavanquem seus resultados de forma sustentável. Nesse contexto, parece que a Gestão do Desempenho tem se mostrado uma prática estratégica de diferenciação, de obtenção de vantagem competitiva e de sustentabilidade, pois é um sistema que está sendo praticado em diversos contextos e com diversos propósitos.

Outro estudo contributivo foi o realizado por Brandão et al (2008), que avaliou a percepção de funcionários do Banco do Brasil acerca do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa. Isso porque, em 2004, a referida instituição iniciou um processo de reformulação do seu instrumento de avaliação, unindo práticas de gestão modernas e eficazes, como a gestão por competências, a avaliação 360 graus e o *Balanced Scorecard*, em torno de um sistema dinâmico e estratégico, com o objetivo de constituir um modelo que pudesse promover, de forma mais efetiva, a melhoria do desempenho e o desenvolvimento profissional e organizacional. A referida pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, valeu-se de amostra constituída por 532 funcionários de nove unidades do banco, nas quais o modelo foi implementado para fins de validação.

Segundo Brandão et al (2008), os resultados da pesquisa indicaram ser muito positiva a percepção dos funcionários do banco a respeito do seu novo modelo de gestão do desempenho, pois os sujeitos da pesquisa consideraram o novo instrumento mais eficaz, democrático e participativo que o até então vigente na organização. A introdução da avaliação por múltiplas fontes e o aperfeiçoamento na descrição das competências avaliadas parecem ter contribuído para melhoria da precisão na avaliação, visto que houve a percepção de que o novo instrumento gerou informações mais fidedignas sobre o desempenho individual. Além disso, as modificações pareceram auxiliar o desenvolvimento de competências, pois os *feedbacks* recebidos das múltiplas fontes tem o propósito de orientar o aprimoramento, a aprendizagem e o planejamento da carreira. Por fim, o instrumento foi considerado exitoso em integrar pressupostos de modelos e práticas de gestão referenciados pela literatura como modernos e eficazes, como a gestão por competências, o *Balanced Scorecard* e a avaliação 360 graus.

Com base nos resultados da pesquisa (percepção positiva quanto ao novo modelo), o Banco do Brasil decidiu pela implementação desse modelo em todas as suas unidades, no Brasil e no exterior. Nesse sentido, Brandão et al (2008) chamam a atenção para aspectos que podem condicionar o sucesso da implementação definitiva do modelo: cuidados com a plataforma tecnológica, pois eventuais dificuldades de acesso e instabilidades podem desestimular o seu uso; capacitação de todos os funcionários para utilizar o novo sistema, pois, segundo os autores, o meio empresarial é rico em exemplos de modelos que, embora bem concebidos, fracassaram porque as pessoas não foram preparadas para utilizá-los.

A partir desse estudo, compreende-se que a necessidade de se reformular uma sistemática em andamento, ou mesmo de se implantar uma nova estratégia, pode ser melhor confirmada ou validada por meio de pesquisas de percepção de empregados que estejam vivenciando o novo modelo (projeto piloto), sendo esse um caminho interessante no processo de legitimação de uma prática de gestão de pessoas.

Outro estudo realizado no âmbito do Banco do Brasil, atualmente o maior banco do país em ativos, foi o de Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), que realizaram pesquisa com objetivo de verificar a existência de relações preditivas entre as competências expressas por gerentes de agências bancárias, a percepção deles sobre o suporte organizacional, o número de horas dedicadas por eles a treinamentos e o desempenho das agências em que atuam. As variáveis investigadas são descritas resumidamente no Quadro 4.

Quadro 4. Descrição das variáveis utilizadas por Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012)

Variável de pesquisa	Descrição das medidas utilizadas
Desempenho da agência	Seis variáveis critério – que representam medidas do placar de desempenho de agências do Banco, variando de 100 a 600 pontos, em seis diferentes perspectivas de desempenho – resultado econômico, estratégia e operações, sociedade, clientes, processos internos, e comportamento organizacional. Dados obtidos por fonte secundária (sistema de avaliação de desempenho do Banco).
Expressão de competências gerenciais no trabalho	Variável mediadora – mensurada por meio de escala de competências gerenciais, contemplando seis dimensões de competências: gestão financeira de negócios, gestão estratégica, gestão socioambiental, relacionamento com o cliente, gestão de processos e gestão de pessoas.
Tamanho da agência	Variável de controle – constituída pelo número de funcionários da agência, conforme informação constante no cadastro da empresa à época da pesquisa.
Nível da agência	Variável de controle – representa o nível a que pertence a agência, variando de 1 a 5, em razão de seu porte e complexidade administrativa, conforme informação constante no cadastro da empresa à época da pesquisa.
Participação nos lucros e resultados	Variável de controle – indica o percentual de bônus de participação nos lucros e resultados a que o gerente da agência fez jus. O referido bônus é concedido semestralmente aos gestores de agências, em percentual (de 0% a 100%) definido em razão do alcance de metas da unidade. Os autores supõem que essa variável constitua consequência do desempenho passado dos gestores e antecedente de seu desempenho futuro, motivo pelo qual foi considerada no modelo teórico da pesquisa, para isolar seu potencial efeito sobre a posterior expressão de competências pelos gestores e sobre o desempenho da agência no semestre seguinte.
Horas de TD&E	Variável explicativa – indica o número de horas que os gestores das agências dedicaram a atividades de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), conforme dados da organização estudada à época da realização do estudo.
Percepção de suporte organizacional	Variável explicativa – constitui medida da percepção dos funcionários sobre o tratamento que recebem da empresa em retribuição ao seu esforço no trabalho. Instrumento baseado em quatro dimensões: suporte material, práticas de gestão de desempenho, carga de trabalho e práticas de promoção e recompensa.

Fonte: Adaptado de Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012, p. 527-528).

Por meio de pesquisa quantitativa e amostra constituída por 186 gerentes de agências e 77 superintendentes regionais do Banco do Brasil, além de dados secundários obtidos em registros da organização, os autores identificaram que:

- Em relação às variáveis de controle: não foram identificados efeitos significantes exercidos pelo tamanho da agência em nenhum dos modelos testados; a participação nos lucros e resultados, por sua vez, revelou-se preditora do desempenho das agências apenas na perspectiva estratégia e operações; o nível da agência revelou efeitos significantes sobre todas as perspectivas de desempenho das agências.

- O número de horas de TD&E revelou efeito significativo somente sobre uma das perspectivas de desempenho: estratégia e operações (que inclui resultados relacionados à captação de recursos, número de cartões de crédito ativados e volume de operações de crédito, por exemplo), demonstrando que quanto maior o número de horas dedicadas a atividades de TD&E, melhor o desempenho da agência nessa perspectiva. Entretanto, não foram identificados efeitos dessa variável sobre as demais perspectivas de desempenho.
- Quanto à percepção de suporte organizacional, só o fator práticas de gestão de desempenho revelou efeito significativo sobre o desempenho das agências, exclusivamente na perspectiva resultado econômico (que inclui indicadores relacionados à inadimplência, rentabilidade da carteira de crédito e cobertura de despesas, por exemplo), demonstrando quanto melhor a percepção sobre essa dimensão do suporte, melhor o resultado econômico da agência.
- Em relação à expressão de competências gerenciais, foi verificado que a competência de gestão estratégica apresentou efeito significativo sobre o desempenho na perspectiva estratégia e operações e a competência de gestão financeira revelou-se preditora do resultado econômico das agências. Outras competências (gestão de processos e gestão socioambiental) apresentaram efeitos menos abrangentes.

Em síntese, Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) concluíram que alguns atributos de gestores bancários são preditores em relação aos resultados de agências do Banco estudado, principalmente sobre as perspectivas resultado econômico e estratégia e operações, onde houve maior variância explicada. Na perspectiva clientes, houve o menor percentual de explicação. Embora sejam relativamente pequenos os percentuais de variância explicada, os autores ressaltam a relevância prática dessas constatações:

Como o desempenho de empresas e unidades constitui fenômeno complexo e multideterminado, ou seja, influenciado por diferentes variáveis (DENISI, 2000), tem muita relevância prática a evidência de que certas competências expressas por uma única pessoa (o gerente-geral da agência) podem explicar até cerca de 5% dos resultados em determinadas perspectivas de desempenho da agência (BRANDÃO, BORGES-ANDRADE E GUIMARÃES, 2012, p. 536).

Vale ressaltar que os achados desta pesquisa contribuem significativamente para os estudos no campo da gestão do desempenho, confirmando a estreita relação entre desempenho, competências, TD&E e suporte organizacional. Os autores revelaram a importância de o Banco estudado dedicar atenção ao desenvolvimento de determinadas

competências gerenciais, em especial aquelas relacionadas à gestão estratégica e à gestão financeira, uma vez que essas se revelaram preditoras de duas ou mais perspectivas de desempenho das agências bancárias.

Diante dessa perspectiva de que a Gestão do Desempenho é um processo que confere vantagem competitiva às organizações que a implementam, infere-se que as empresas que ainda não a colocaram em prática devem buscar essa transformação cultural, cuja relação conceitual é apresentada na Seção a seguir.

2.3 Relações com a cultura organizacional

Sobre cultura organizacional, Fleury (2009) contribui ao organizar os estudos de autores-chave no assunto, apresentando modelos que parecem significativos em termos das linhas de pesquisa em curso. A autora parte desde os modelos mais simplistas, que consideram cultura como a somatória de opiniões e percepções de seus membros (do gênero diagnóstico de clima) aos modelos mais bem elaborados, que consideram o significado do universo simbólico das organizações.

Para Fleury (2009) um dos autores que vai mais adiante na proposta de trabalhar a cultura é Edgar Schein, que entende esse construto como o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, enquanto aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, sendo esses pressupostos considerados válidos e ensinados a novos membros como o jeito correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Segundo os estudos de Edgar Schein, a cultura de uma organização pode ser observada em vários níveis:

- Nível dos artefatos visíveis: compreende o próprio ambiente construído, o leiaute, o vestuário das pessoas, os padrões de comportamentos observáveis;
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações que motivam o comportamento das pessoas;
- Nível dos pressupostos inconscientes: determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, conduzindo a determinados comportamentos.

Segundo Fleury, é possível gerenciar (planejar, organizar, controlar e avaliar) a cultura de uma organização. Esse é o mesmo entendimento de Andrew Pettigrew, que ressalta a dificuldade de mudar a cultura organizacional e que considera a mudança estratégica como um processo humano complexo baseado na percepção diferenciada, na busca por eficiência e

poder, nas habilidades de líderes visionários, na duração das mudanças e nos processos graduais que preparam o terreno para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança (PETTIGREW, 2009).

Pettigrew (2009, p. 146) compreende cultura organizacional como um fenômeno presente em diversos níveis, sendo, no nível mais profundo, pensada como um “conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios”, sendo o núcleo dessas crenças e pressupostos básicos manifestados nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas existentes na organização. Com base nesse entendimento, o autor afirma que é mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos, mas destaca que caso haja interesse em modificar a cultura organizacional, deve haver ações tanto no nível das crenças básicas quanto no de suas manifestações culturais.

Esse autor explica porque é tão difícil a administração da cultura organizacional em razão de sete fatores:

- O problema dos níveis: a cultura organizacional existe em uma variedade de níveis na empresa, sendo o nível mais profundo (o das crenças e pressupostos) o mais difícil de ser mudado;
- O problema da infiltração: além de profunda, a cultura é extensa, ou seja, não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os aspectos da empresa, como estrutura, sistemas, missão, formas de recrutamento, socialização e recompensas;
- O problema do implícito: é extremamente difícil mudar partes implícitas do pensamento e comportamento humano, que raramente emergem explicitamente para discussão;
- O problema do impresso: refere-se às raízes históricas da cultura organizacional, que são profundas e têm grande peso na administração de uma empresa;
- O problema do político: a cultura apresenta conexão à distribuição de poder na organização e certos grupos de poder têm interesses associados às crenças e a pressupostos, podendo apresentar resistência;
- O problema da pluralidade: a maioria das empresas podem apresentar subculturas, ou seja, diferentes conjuntos de crenças e pressupostos;

- O problema da interdependência: a cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

Segundo Pettigrew (2009), os sete problemas identificados são um empecilho não só para o gerenciamento da cultura organizacional, mas principalmente para sua mudança ou transformação.

Desse modo, pode-se dizer que uma mudança de cultura organizacional é algo que vai além da própria decisão estratégica de mudar, é algo que perpassa as crenças e pressupostos mais profundos e arraigados, motivo pelo qual é possível encontrar numerosos dificultadores nesse processo. Logo, mudar a cultura de uma empresa é possível, desde que haja um gerenciamento contínuo dessa mudança.

Coelho Jr. (2003) realizou um estudo em uma empresa pública com o objetivo analisar a influência da cultura de uma organização no processo de implementação de novo modelo de gestão, além de descrever as percepções dos empregados sobre transformações na cultura organizacional vigente, mostrando suas crenças e percepções compartilhadas acerca do processo de mudança.

Para o referido autor, a cultura organizacional delineia o caráter da organização, por meio de um contínuo processo de enriquecimento causado, sobretudo, pelas interações sociais. Caso novos membros (empregados) sejam integrados ou repelidos pelos grupos sociais constituídos, a cultura da organização tende a se modificar de acordo com a necessidade de adaptação interna ou externa. Esse autor entende que a cultura de uma organização é dinâmica e mutável, podendo ocorrer transformações culturais em razão de diversos agentes causadores, como, por exemplo, diretrizes governamentais, inovações tecnológicas, mudança do estilo gerencial, dentre outros. Nesse contexto, Coelho Jr. (2003) afirma que conhecer a cultura organizacional e seus elementos constituintes é fundamental para um bom gerenciamento das organizações com alto grau de complexidade, assim como conhecer o impacto que determinadas mudanças estratégicas podem causar na cultura é essencial para obter os melhores instrumentos para a implementação de tais mudanças.

Os resultados dessa pesquisa indicaram que crenças dos trabalhadores dificultam a efetiva implementação do planejamento estratégico. Foram identificados fatores positivos e negativos como entraves e/ou facilitadores do referido processo. O referido autor identificou que o desconhecimento do que é gestão estratégica e também o despreparo de alguns dirigentes em lidar com esse modelo de gestão estavam dificultando a efetiva implementação. Outro fator dificultador identificado foi que a cultura existente era muito forte, bastante

arraigada nos empregados, havendo uma tendência a abolir o novo, que geravam atitudes negativas por parte desses empregados. O pesquisador não constatou transformações significativas na cultura organizacional como advento da implementação da gestão estratégica, o que deveria ter acontecido caso tivesse sido dada a devida atenção ao gerenciamento da cultura existente na empresa. Esse autor conclui que:

Importantes mudanças culturais não acontecem com facilidade nem rapidez, em especial nas grandes organizações. Os responsáveis pelas mudanças de cultura devem desenvolver um *know-how* necessário para que sejam evitados traumas gerados por elas. Tais responsáveis devem atuar na tensão criativa dos empregados, que implica os ideais, propósitos fundamentais, valores e objetivos voltados à definição da direção e metas a serem atingidas. A participação efetiva dos empregados no processo de planejamento estratégico deverá ser concebida como vital para o seu sucesso (COELHO JR., 2003, p. 89).

Esse estudo permite inferir que uma mudança estrutural como a investigada (adoção de um modelo de gestão estratégica) deve ser precedida de um amplo estudo e diagnóstico da cultura organizacional existente na empresa, assim como de um plano de ação específico para acompanhamento e intervenção nessa cultura. Caso contrário, a cultura organizacional pode se tornar um fator dificultador capaz de impedir a implementação ou o efetivo funcionamento da mudança desejada.

O próximo Capítulo apresenta os aspectos metodológicos desenhados para a realização desta pesquisa.

3 MÉTODO

Este Capítulo aborda os aspectos metodológicos da pesquisa. São descritos o campo de pesquisa e o método utilizado, apresentando o delineamento da pesquisa, da população-alvo, a descrição e o tamanho da amostra, os instrumentos para o levantamento dos dados, bem como as técnicas selecionadas para consecução da análise dos dados levantados. De início, são apresentadas as características que tipificam esta pesquisa.

3.1 Tipologia de pesquisa

Quanto à forma de abordagem do problema de pesquisa, a metodologia utilizada para estudo é do tipo qualitativa, pois, segundo sustenta Goldenberg (1999, apud MATIAS-PEREIRA, 2007), as pesquisas qualitativas estão focadas na compreensão de um grupo social e de uma organização, sem se preocupar com a representação numérica dos fatos, que é o foco das pesquisas quantitativas. Como existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, abandona-se o uso de técnicas estatísticas e prioriza-se a coleta e análise de dados qualitativamente para entender o processo existente na organização e o seu significado (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Pode-se afirmar que a pesquisa é de natureza descritivo/exploratório, pois teve como finalidade proporcionar a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Considerando o critério de poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas, entende-se que a pesquisa é observacional/descritiva, uma vez que o estudo baseia-se em observações sistemáticas da realidade, sem intervir deliberadamente nas questões pesquisadas e sem gerar efeitos sobre elas.

Do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada ao caso de uma organização (sem objetivo de generalização dos resultados para aplicação em outros contextos), cujo ambiente é de campo, uma vez que a pesquisa ocorreu no ambiente de trabalho, no qual os fenômenos se manifestam.

Além disso, possui recorte transversal, haja vista que a pesquisa descreve os dados em um determinado momento, com recorte temporal bem delimitado.

Em síntese, a tipologia da pesquisa é apresentada no Quadro 5, seguido da descrição da Organização onde foi realizada a pesquisa.

Quadro 5. Tipologia de pesquisa

Abordagem	Natureza	Delineamento	Escopo	Ambiente	Recorte/ Temporalidade
Qualitativa	Descritivo/ Exploratório	Observacional/ Descritivo	Caso	Campo	Transversal

Fonte: Primária.

3.2 Descrição da Organização

O estudo foi realizado em torno de uma instituição financeira brasileira cujo nome não poderá ser divulgado na pesquisa, por orientação da própria Organização. No contexto deste estudo, a Empresa será, de acordo com a necessidade, denominada como Empresa, Organização ou Banco “Zeta”. Tendo em vista essa restrição, alguns aspectos que caracterizam a Empresa foram omitidos, de forma a preservar a confidencialidade requerida. Assim, o histórico da Empresa, alguns produtos/serviços oferecidos com exclusividade e características da rede de atendimento foram omitidos, sem, contudo, prejudicar a realização do estudo.

A Organização onde foi aplicada a pesquisa é uma empresa 100% pública, que exerce papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social do Brasil, uma vez que prioriza setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços à população.

Valores, Missão, Visão de Futuro, Plano, Objetivos e Posicionamento Estratégicos, são questões bem definidas na Organização, inclusive com planejamento de longo prazo (10 anos, de 2012 a 2022). No entanto, tais informações não foram citadas neste trabalho, no intuito de não caracterizá-la, bem como por se tratarem de elementos cujo caráter é estratégico, haja vista o mercado altamente competitivo no qual a Empresa se encontra.

Dentre os principais produtos ofertados pela referida Organização, pode-se ressaltar a variedade em capitalização, cartões de débito, cartões de crédito, créditos variados, consórcios, conta corrente, poupança, investimentos, depósitos judiciais, habitação, previdência complementar, seguros, entre outros. Em relação aos serviços oferecidos, destaca-se o *internet banking* (serviços bancários pela internet), o acesso via celular e *smartphone* (telefone celular inteligente, que possui um sistema operacional), o envio de mensagens via celular, o envio de extrato bancário por *e-mail* (correspondência eletrônica), além de serviços

sociais delegados pelo Estado (os quais foram omitidos para preservar a não identificação da Empresa).

Após muitos anos de existência, a Empresa “Zeta” tornou-se um banco de grande porte, com atuação em todo território nacional. Em sua atuação fora do Brasil, essa empresa dispõe de três Escritórios de Representação Internacional, além de convênios firmados com bancos internacionais.

A Organização possui em seu quadro o número aproximado de 100 mil empregados. Possui ainda um modelo de gestão normatizado e amplamente divulgado em todas as unidades da Empresa, sendo esse modelo de gestão composto por cinco elementos: estrutura, governança, estratégia, processos e cultura.

Sua estrutura é departamental (áreas de negócio estruturadas por produtos e áreas de suporte com agrupamento funcional) e altamente hierarquizada (com diversos níveis decisórios como: Presidência; Conselho Diretor; Comitês Diretores; Vice-Presidências; Diretorias; Superintendências Nacionais; Gerências Nacionais; Superintendências Regionais; Agências).

A estrutura da Empresa é formada por Unidades de Matriz e Unidades de Rede. A Matriz possui a representação dos macros processos que sustentam as atividades da Organização, sendo responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados. A Matriz é formada pelas unidades Presidência, Vice-Presidências, Diretorias Executivas, Gabinete da Presidência, Superintendências Nacionais, Auditoria Geral, Ouvidoria, Secretaria Geral, Auditorias Nacionais e Gerências Nacionais. Enquanto a Rede é formada pelas unidades Centralizadoras Nacionais e Regionais, as Gerências e Representações de Filial e as Unidades Bancárias (Agências).

3.2.1 Gestão do Desempenho na Organização

Na Organização estudada, o desempenho já é aferido nos níveis macro e meso por meio de uma metodologia que permite uma visão geral da *performance* (desempenho) das unidades, segmentos e produtos da Empresa, compondo o desempenho organizacional. Essa metodologia de avaliação, desenvolvida a partir do modelo *Balanced Scorecard* (metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida por Kaplan e Norton), permite o monitoramento de indicadores vinculados ao Plano Estratégico e o acompanhamento do desempenho das unidades da Matriz, Filiais e Rede de Atendimento, por meio de um sistema ponderado, no qual os indicadores podem assumir pesos diferentes. Os resultados dessa

avaliação são apurados nos seguintes níveis hierárquicos: Diretorias Executivas, Ouvidoria, Gabinete da Presidência, Superintendências Nacionais, Gerências Nacionais, Gerências de Filiais, Centralizadoras, Superintendências Regionais e Agências Bancárias.

A metodologia de avaliação de desempenho das unidades gera insumos à Instituição para perceber a existência de causa e efeito entre os negócios, demonstrando, assim, o desdobramento de objetivos entre as diversas unidades organizacionais.

Atualmente, a Empresa se depara com um grande desafio: implementar um modelo de gestão do desempenho individual dos seus empregados, de modo a mensurar o desempenho também no nível micro. E esse é um grande desafio para a área de Gestão de Pessoas, pois a sistematização dessa avaliação deve levar em consideração os mais variados fatores influenciadores desse processo, que podem ser tanto de natureza técnica, como de natureza política. Em relação a fatores técnicos, destaca-se a necessidade de se compor uma equipe qualificada e com as competências necessárias para planejar e implantar um plano de avaliação e gestão do desempenho das pessoas. Já em relação a fatores políticos, a atenção deve ser dada a fatores como cultura organizacional, legislação trabalhista, entidades sindicais, entidades de classe e os próprios empregados.

A Seção seguinte apresenta o plano definido para a coleta e análise dos dados, os quais foram fundamentais para o alcance dos objetivos do estudo.

3.3 Coleta e análise de dados

No intuito de levantar os dados necessários ao alcance dos objetivos da pesquisa, foram utilizados os métodos de coleta e análise de dados conforme descrição que segue. Quanto ao método, tratou-se de levantamento de opinião, pois a pesquisa buscou reunir informações diretamente de um grupo de pessoas a respeito do objeto de pesquisa “fatores condicionantes à implantação de sistemática de gestão do desempenho de pessoas”.

Em relação à amostragem, é não probabilística por acessibilidade e por conveniência, com uso de critérios propositais ou intencionais como, por exemplo, tempo de trabalho na Empresa, ocupação de função técnica ou gerencial, entre outras. A amostragem em pesquisas não é orientada por uma seleção formal de parte de uma população, mas como forma de estabelecer um conjunto de casos (pessoas), eventos (lugares e situações) ou materiais (documentos) deliberadamente selecionados para compor um *corpus* empírico com vistas a estudar um fenômeno.

No que tange à instrumentação, os mecanismos aplicados na coleta dos dados foram os seguintes:

- Roteiro de entrevistas semi-estruturadas (APÊNDICE A), elaborado pelo autor, haja vista não ter sido identificado um instrumento próprio para o alcance dos objetivos elencados;
- *Checklist* para observação participante acerca de facilitadores e dificultadores da GD e expectativas verificados nos comportamentos observáveis no campo da Organização, para que, à medida que aconteciam, fossem identificados e registrados.
 - a) Relatos das dificuldades de implantação da Gestão do Desempenho;
 - b) Relatos das facilidades de implantação da Gestão do Desempenho;
 - c) Situações em que os empregados falam mal da Gestão do Desempenho;
 - d) Situações em que os empregados falam bem da Gestão do Desempenho;
 - e) Comentários sobre a efetividade da Gestão do Desempenho.
- *Checklist* para análise documental acerca das informações que foram buscadas de documentos da Organização, conforme segue:
 - a) Quais foram as razões (inclusive legais) que fizeram com que a Gestão do Desempenho tivesse que ser implementada?;
 - b) Como a Gestão do Desempenho foi estruturada?;
 - c) Quais os fatores de avaliação?;
 - d) Como as metas globais e intermediárias são construídas?
 - e) Qual a metodologia de planejamento/contratação de metas individuais?;
 - f) Qual a metodologia de monitoramento das metas?;
 - g) Qual a metodologia de avaliação das metas?;
 - h) Qual a metodologia de revisão das metas?;
 - i) Menciona-se algum programa de preparação dos colaboradores para a Gestão do Desempenho?;
 - j) Menciona-se algum programa de capacitação gerencial para a Gestão do Desempenho?.

Quanto à análise dos dados coletados, destaca-se a análise de conteúdo de Bardin, sendo análise temática e categorial, haja vista o conjunto de dados qualitativos obtidos na pesquisa, que necessitam ser identificados e sistematizados. Para Bardin (1977, p. 105), o tema é “a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia a leitura. O texto pode ser recortado em idéias constituintes, em enunciados e proposições portadores de significações isoláveis”.

Também segundo esse autor, a categorização é necessária quando a análise de conteúdo decide codificar o seu material, tendo como primeiro objetivo “fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” (BARDIN, 1977, p. 119).

Em síntese, os métodos de coleta e análise de dados da pesquisa constam no próximo Quadro.

Quadro 6. Métodos de coleta e análise de dados

Método	Amostragem	Instrumentação	Coleta	Análise
Levantamento de opinião	Qualitativa	Roteiro de entrevistas semi-estruturados; <i>Checklists</i> para observação participante e para análise documental	Entrevistas com roteiros semi-estruturados; Observação participante com <i>checklist</i> ; E análise documental com <i>checklist</i>	Análise de conteúdo

Fonte: Primária.

A Seção seguinte apresenta os procedimentos realizados na coleta de dados para concretização da pesquisa.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

As entrevistas foram realizadas individualmente, no próprio ambiente de trabalho, porém em ambiente reservado para que os entrevistados se sentissem a vontade para expressar suas opiniões a respeito das questões apresentadas. No início de cada entrevista, a pesquisadora entregava a carta de apresentação do Apêndice I, apresentava brevemente o tema da pesquisa e questionava quanto à possibilidade de gravação de áudio, resguardando-se a privacidade do participante e confidencialidade dos dados.

As entrevistas tiveram um tempo médio de duração de uma hora, em detrimento da previsão inicial de 30 minutos para cada entrevista. O roteiro de entrevista semi-estruturada (Apêndice A) foi elaborado com base nos objetivos geral e específico, composto de duas partes: a primeira com itens sobre características gerais dos entrevistados (sexo, formação, tempo de serviço, natureza da função gratificada) e a segunda com questões relativas a possíveis condicionantes à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas no Banco “Zeta”, tais como fatores facilitadores e dificultadores, reações, crenças e expectativas das pessoas, assim como desafios a superar com a implantação. O Quadro 7 apresenta as características gerais dos participantes da pesquisa.

Quadro 7. Características pessoais e profissionais dos participantes

Entrevistado	Sexo	Escolaridade	Tempo na Empresa	Tipo de Função Gratificada
E1	M	Pós-graduação Lato Sensu	25 anos	Função Gerencial - Superintendente Nacional
E2	M	Pós-graduação Lato Sensu	30 anos	Função Gerencial - Gerente Nacional
E3	M	Pós-graduação Stricto Sensu – Doutorado	8 anos	Função Técnica – Consultor
E4	M	Pós-graduação Lato Sensu	11 anos	Função Gerencial - Gerente Executivo
E5	M	Pós-graduação Stricto Sensu – Mestrado	25 anos	Função Gerencial - Superintendente Nacional
E6	F	Pós-graduação Lato Sensu	12 anos	Função Técnica – Consultor

Fonte: Primária.

Além disso, foram reunidas quatro matérias de jornal interno, as quais forneceram 64 comentários de empregados que desejaram manifestar suas opiniões nos campos abertos para comentários. Quando da utilização desses dados no Capítulo “Resultados”, os empregados foram identificados com letras iniciais fictícias, de modo a preservar a identidade dos sujeitos.

A Seção a seguir esclarece como os dados coletados foram organizados e analisados.

3.5 Procedimentos de análise dos dados

Considerando que o método escolhido para interpretação dos dados coletados foi a análise de conteúdo de Bardin (1977), a sistematização da análise observou três fases distintas, conforme recomendação do autor: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na pré-análise, ocorreram os seguintes procedimentos:

- Preparação do material, com transcrição das entrevistas gravadas;
- Escolha dos documentos, com seleção dos artigos de comunicação interna da Empresa;
- Leitura flutuante das entrevistas e documentos, deixando-se invadir por impressões e orientações;
- Referenciação dos índices, com o estabelecimento dos critérios para a categorização: optou-se pela categorização por temas, a fim de classificar os relatos que continham menção explícita às características de implantação da Gestão do Desempenho.

Na exploração do material, os dados foram codificados conforme as seguintes escolhas:

- Recorte: a unidade de registro utilizada foi o tema, com identificação dos núcleos de sentido;
- Enumeração: considerou-se que a presença dos temas no relato (citação por ao menos um participante) já seria um indicador suficiente para a descrição das variáveis investigadas e, por esse motivo, não foram registradas suas frequências e ordens de relato;
- Classificação e agregação: categorias temáticas determinaram o agrupamento de elementos comuns dos relatos referentes aos condicionantes à implementação da Gestão do Desempenho.

Por fim, no tratamento dos resultados obtidos, os dados foram tratados de maneira a serem significativos e válidos, no sentido de torná-los interpretáveis e, assim, alcançar os objetivos da pesquisa.

No Capítulo seguinte, são apresentados os resultados da pesquisa, cabendo salientar que os participantes tiveram suas identidades omitidas, a fim de resguardar o sigilo e confidencialidade das manifestações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste Capítulo são apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada com empregados da Empresa “Zeta”, cabendo ressaltar que a perspectiva do presente estudo foi construída a partir da percepção dos empregados quanto às questões investigadas, lembrando que a percepção da realidade é diferente para cada indivíduo, pois cada um percebe um objeto ou uma situação de acordo com aquilo que tem importância para si.

Os resultados são apresentados em cinco seções, estruturadas de acordo com as categorias decorrentes da análise de conteúdo, quais sejam: antecedentes históricos de implementação, modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas na Empresa, crenças e percepções sobre esse processo, percepções quanto à cultura da Empresa, expectativas e percepções quanto à mudança organizacional.

A primeira Seção traz os resultados decorrentes da análise documental de atos administrativos passados.

4.1 Antecedentes históricos à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas

A empresa estudada possui um histórico em relação à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas, do qual foi considerado todo o período a partir de 1986 (abarcando os últimos 28 anos), conforme Quadro-síntese a seguir:

Quadro 8. Antecedentes históricos à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas

Ano/Período	Objetivos da GD	Crítérios de avaliação do desempenho	Outros pontos de relevância
1986 e 1987	• Conceder promoções aos empregados; • Valorizar o papel gerencial no processo de desenvolvimento funcional dos empregados; • Fomentar o estabelecimento de diálogo entre as chefias e subordinados, clarificando as expectativas na relação chefia/subordinado; • Identificar diferenças de desempenho existentes entre empregados, possibilitando-lhe a valorização do mérito de seus subordinados; • Estimular as chefias a observarem seus subordinados mais de perto, incentivando o fortalecimento de seus pontos fortes e apontando aqueles a serem desenvolvidos.	• Os critérios eram definidos pela chefia em conjunto com seus subordinados, dentre os seguintes fatores: análise; apresentação pessoal/polidez; comunicação; conhecimento do trabalho; conhecimento geral sobre a empresa; criatividade; cooperação/disponibilidade; delegação; disciplina; descrição funcional; iniciativa; interesse; liderança; organização; planejamento; pontualidade; produtividade; qualidade do trabalho; relacionamento interpessoal; responsabilidade; supervisão.	• Quantidade de promoções fixada em 50% da quantidade de empregados de cada unidade.

cont. Quadro 8. Antecedentes históricos à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas

Ano/Período	Objetivos da GD	Critérios de avaliação do desempenho	Outros pontos de relevância
1989	• Definir o grau de contribuição de cada empregado para os resultados da Unidade; • Permitir ao empregado influenciar mais objetivamente a sua carreira profissional, através de um desempenho produtivo; • Incentivar a administração participativa; • Possibilitar que os empregados conhecessem seus pontos fortes e os pontos a desenvolver; • Gerar informações que pudessem subsidiar os demais subsistemas de Recursos Humanos.	• 4 critérios de avaliação obrigatórios (conhecimento do trabalho, produtividade, relacionamento interpessoal e responsabilidade) e 4 critérios escolhidos pela chefia e subordinado, de acordo com as características de cada unidade; • Possibilidade de determinar pesos distintos entre os critérios.	• As avaliações eram realizadas durante todo o ano, de forma contínua e sistemática, e registradas trimestralmente; • A cada trimestre deveria ocorrer a entrevista de avaliação, momento em que gestor e empregado analisavam e discutiam o desempenho apurado.
1990	• Estimular a contribuição de cada empregado para o alcance dos resultados da unidade; • Permitir ao empregado influenciar mais objetivamente a sua carreira profissional, através de um desempenho produtivo; • Fomentar o diálogo entre chefia e subordinados; • Possibilitar que os empregados conhecessem seus pontos fortes e os pontos a desenvolver; • Gerar informações que possam subsidiar os demais subsistemas de Recursos Humanos.	• 3 fatores obrigatórios (conhecimento geral e específico sobre a Empresa, participação e eficácia funcional) e 3 fatores a serem definidos pelos grupos de chefias e subordinados de acordo com as características de cada Unidade; • Possibilidade de determinar pesos distintos entre os critérios.	• As avaliações eram realizadas durante todo o ano, de forma contínua e sistemática, e registradas trimestralmente.
1992 a 1996	• Vincular o desempenho do empregado aos resultados obtidos pela Unidade/Empresa; • Intensificar as relações de trabalho entre as unidades da Empresa, visando à otimização de resultados; • Mensurar a contribuição de cada empregado para o alcance dos resultados da Unidade; • Considerar as características peculiares a cada grupo de trabalho, através da negociação de acordo compatível com a natureza e as condições de realização das atividades; • Fomentar o diálogo entre chefia e subordinados; • Possibilitar que os empregados conhecessem seus pontos fortes e os pontos a desenvolver; • Gerar informações que pudessem subsidiar os demais subsistemas de Recursos Humanos.	• Avaliação de Desempenho por Resultados, com vinculação do desempenho individual aos resultados da Unidade/Empresa; • O desempenho das unidades seria avaliado com base nos fatores: resultado operacional e qualidade do trabalho.	• A sistemática não chegou a ser implantada; • Em 1993 foi comunicada a suspensão, para otimização da forma de utilização dos instrumentos aferidores dos resultados da Unidade; para simplificação dos procedimentos operacionais; • Em 1994, o modelo foi revisado para se adequar ao Programa de Qualidade, constatando-se a necessidade de aprofundamento dos estudos; • Em 1995, elaborou-se um plano de ação para implantar um Sistema de Gerência de Consequências, visando o reconhecimento do mérito e da competência. Em função disso, a implantação foi adiada para 1996.

cont. Quadro 8. Antecedentes históricos à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas

Ano/Período	Objetivos da GD	Crítérios de avaliação do desempenho	Outros pontos de relevância
2000	• Criação um Grupo de Trabalho para sistematizar a Avaliação de Desempenho na Empresa, com o objetivo de direcionar, de forma coordenada, o desempenho dos empregados e das unidades organizacionais para os resultados que a empresa visava alcançar.	• Processo de gestão que compreendia a negociação de metas individuais e coletivas, alinhadas com os objetivos da empresa, o acompanhamento da atuação das pessoas e equipes em termos do alcance dessas metas e a análise dos fatos e causas que potencializaram ou restringiram os resultados obtidos.	• Não identificado.
2006 a 2008	• Contratação de empresa de consultoria para apresentação de metodologia de Gestão do Desempenho de Pessoas.	• Proposta de avaliação do empregado baseada em objetivos (metas e resultados), competências e produtividade (metas individuais).	• O modelo proposto pela Consultoria foi considerado complexo e a metodologia não foi utilizada pela empresa estudada.
2008 a 2013	Aplicação da sistemática “Promoção por Mérito”, com o objetivo de: • Possibilitar a concessão de referências salariais ao ano (progressão na carreira); • Reconhecer o esforço individual dos empregados no exercício de suas atribuições para o alcance dos objetivos estratégicos, considerando a missão, visão e valores da empresa.	• Sistemática de promoção individual com critérios objetivos e subjetivos, negociados com as entidades representativas dos empregados; • Os critérios eram passíveis de alteração a cada ano de aplicação da sistemática; • Dentre os critérios objetivos: Frequência; registro de Atestado de Saúde Ocupacional; Horas de Capacitação; • Dentre os critérios subjetivos: Foco Econômico-Financeiro, Social e Ambiental; Foco no Cliente; Eficiência; Trabalho em Equipe.	• As regras para cada sistemática eram disponibilizadas anualmente aos empregados, por meio de cartilha; • Critérios subjetivos avaliados por múltiplas fontes (gestor, pares e autoavaliação).
2014 (modelo atual e vigente)	Início da implantação de um novo modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas, com o objetivo de: • Contribuir para a concretização do Plano Estratégico; • Subsidiar as práticas de gestão de pessoas; • Fomentar a cultura de responsabilização e meritocracia; • Realizar uma gestão transparente de consequências, apoiada na meritocracia.	• Avaliação de desempenho individual considerando as dimensões Comportamento e Resultados. • Os critérios de avaliação são pactuados entre gestor e empregado por meio de um Acordo de Desempenho, no qual são definidos os objetivos (financeiros/operacionais e mandato/responsabilidades) para o ciclo de avaliação e esclarecidas as expectativas quanto à atuação do empregado, com base nas competências requeridas, conforme grau de complexidade e posição hierárquica do empregado.	• O ciclo de gestão do desempenho é anual, composto pelas seguintes etapas: a) Planejamento; b) Acordo de Desempenho; c) Execução e Acompanhamento; d) Ponto de Controle; e) Avaliação do Desempenho, composta de: Avaliação do Estilo; Avaliação de Resultado; Banca de Avaliação; f) Consolidação do Desempenho; g) Consequências do Desempenho. • Implementação gradual, por ondas que vão ampliando o público-alvo até que se chegue a todos os empregados em 2016.

Fonte: Primária.

Observa-se que a Empresa estudada tem em seu histórico diversas tentativas de implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas, o que demonstra a atenção dada ao assunto e o interesse em implementar esse processo na Organização. Nota-se uma discreta evolução nas definições das sistemáticas de avaliação de desempenho entre os anos 1986 e 1996, sendo que a alteração mais significativa ocorreu em 1992, quando foi introduzido o conceito de Avaliação de Desempenho por Resultados, em que pese o modelo não ter sido implementado nesse mesmo ano e ter sido objeto de estudos mais aprofundados nos anos seguintes, impactando a sua efetiva implementação.

Verifica-se também, entre 2000 e 2008, ações direcionadas para a sistematização da Gestão do Desempenho, com a criação de Grupo de Trabalho e, posteriormente, a contratação de Consultoria externa, cujas propostas não foram levadas a diante.

Outro ponto de destaque é que nos últimos anos foi aplicada a sistemática denominada “Promoção por Mérito”, que, embora não seja considerada pela instituição como uma sistemática de avaliação de desempenho, apresenta características afetas a tal, como, por exemplo, uma avaliação de dimensão comportamental, na qual múltiplas fontes (gestores, pares e o próprio empregado) observam a frequência de comportamentos desejados. Outra semelhança é o impacto do processo avaliativo na vida funcional, com consequências financeiras (aumento do salário-base) e de carreira (progressão no cargo). Por outro lado, observa-se que os critérios objetivos (frequência; registro de atestado de saúde ocupacional; horas de capacitação) não são fatores que demonstram o domínio do desempenho no trabalho, conforme aponta o apanhado teórico de Bendassoli (2012), o que torna a referida sistemática um processo híbrido. Outro ponto de atenção dessa sistemática é que os empregados parecem ser mais passivos do que ativos no processo, uma vez que não participam do planejamento, da negociação dos critérios de avaliação (estes são negociados pelos sindicatos com a Empresa), não costumam se reportar à chefia ao longo do período e dificilmente têm *feedback* sobre os *gaps* (lacunas) de comportamento, tudo isso em detrimento do que recomenda Coelho Jr. (2011) para que um modelo de Gestão do Desempenho que seja efetivo.

Assim, entende-se que a Empresa “Zeta” ainda não experimentou uma sistemática de Gestão do Desempenho de Pessoas consistente e duradoura, o que amplia as expectativas em relação ao novo modelo, aprovado no ano de 2014, sobre o qual se realiza o presente estudo e se restringe a Seção a seguir.

4.2 Modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas na Organização

O modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas é visto como um processo que possibilita traduzir a estratégia da Empresa “Zeta” até o nível individual, permitindo ao empregado compreender o significado do seu trabalho para os resultados e tornando clara a contribuição que se espera dele na execução do que é planejado em todos os níveis da Organização. Além disso, a Gestão do Desempenho de Pessoas é entendida como o mecanismo ideal para fomento à cultura de responsabilização e meritocracia na referida empresa.

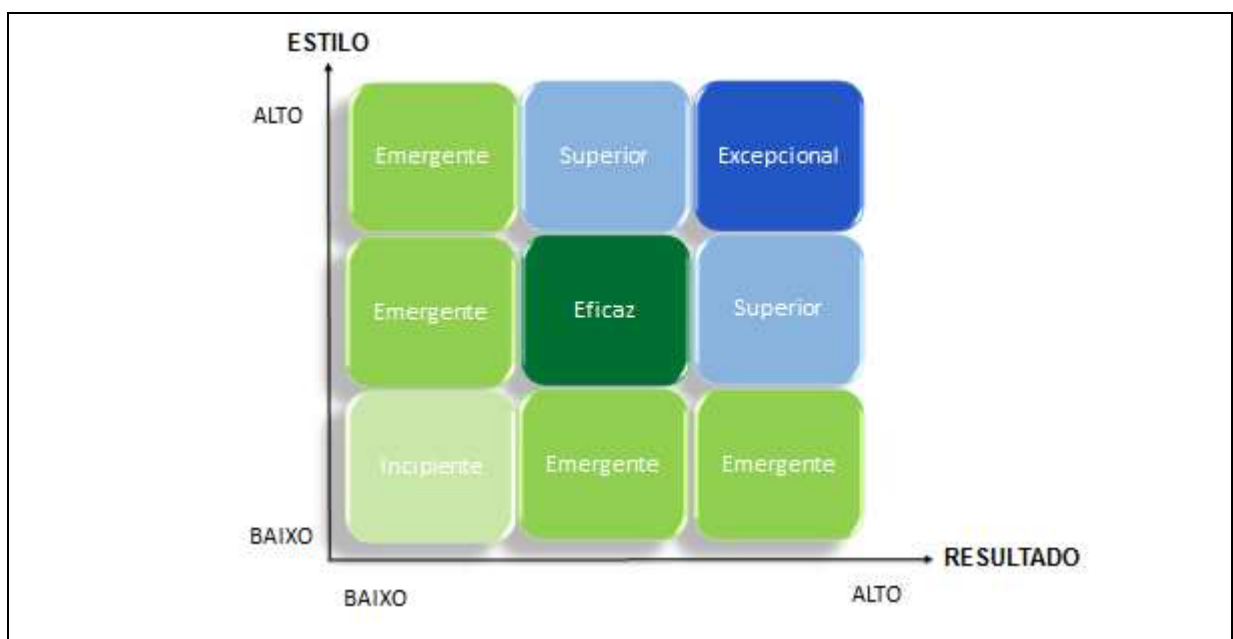
Ocorre em ciclos anuais e concretiza-se a partir de dois eixos, denominados Estilo e Resultados, considerando aspectos relacionados à ação (comportamentos) e à sua efetividade (resultados decorrentes).

São etapas do ciclo da Gestão do Desempenho de Pessoas da referida empresa:

- **Planejamento:** caracterizada pelo momento de planejar os resultados esperados e a qualidade com que deverão ser alcançados no ciclo vigente, considerando o planejamento estratégico da Empresa. Nesse momento, o gestor deve desdobrar as estratégias planejadas em objetivos para os níveis imediatamente vinculados, passando para a etapa seguinte que ocorre junto aos empregados.
- **Acordo de Desempenho:** momento em que gestor e empregado formalizam o acordo, definindo objetivos esperados para o ciclo de avaliação, e nivelam expectativas de comportamentos, conforme Estilo de atuação desejado. A Empresa recomenda que os objetivos sejam descritos por meio de indicadores específicos, mensuráveis, ambiciosos, alcançáveis, relevantes e com prazo definido.
- **Execução e Acompanhamento:** período compreendido entre a formalização do acordo de resultado e a avaliação de desempenho, em que o avaliado age em busca dos resultados acordados, expressando as competências aderentes ao estilo de atuação desejado.
- **Ponto de Controle:** ocorre uma vez a cada ciclo, com apuração parcial dos resultados, de modo a verificar o nível de realização dos objetivos acordados. A Empresa recomenda a realização de *feedback* entre gestor e avaliado, visando ao alcance do que foi acordado para o ciclo.
- **Avaliação de Desempenho:** composta pela Avaliação de Resultados, Avaliação de Estilo e Banca de Avaliação, conforme segue.

- o Avaliação de Resultados: mensura o nível de realização dos objetivos estabelecidos no Acordo de Desempenho, com apuração dos indicadores estabelecidos ao final do ciclo/ano.
- o Avaliação do Estilo: cada uma das competências que compõem o Estilo do empregado é avaliada a partir da observação de comportamentos de entrega. A avaliação verifica o alinhamento entre os comportamentos apresentados pelo empregado e o Estilo esperado, visando qualificar sua atuação na busca dos resultados acordados. Múltiplas fontes avaliam o estilo do empregado – o gestor imediato, pares e subordinados imediatos e pessoas de relacionamento – havendo variações conforme a posição do avaliado na Empresa. A autoavaliação é de cunho informativo, não sendo considerado para a nota final.
- o Banca de Avaliação: é um fórum de líderes responsável por analisar o que foi apurado nas Avaliações de Estilo e Resultado, considerando o contexto de atuação do empregado e corrigindo eventuais distorções, com o propósito de humanizar o processo de avaliação.
- Consolidação do desempenho: após a avaliação de desempenho, cada avaliado tem seu desempenho classificado (nos grupos incipiente, emergente, eficaz, superior ou excepcional) e consolidado em um gráfico (*nine-box*), conforme Figura 3. Nesta etapa, deve ser realizado *feedback* estruturado de fechamento do ciclo.

Figura 3. Gráfico de classificação do desempenho de pessoas



Fonte: Secundária.

- Consequências do Desempenho: as consequências são ações decorrentes do desempenho do empregado, compatíveis com os objetivos alcançados e competências apresentadas durante o ciclo. São aplicadas nas perspectivas carreira, desenvolvimento, recompensas financeiras e recompensas sociais. São exemplos de consequências: ascensão profissional, capacitação diferenciada, remuneração variável, reconhecimento público.

Em relação ao ciclo de Gestão do Desempenho e às suas etapas, é possível observar coerência com as recomendações teóricas, em especial com o estudo de Coelho Jr. (2011), que aponta como fundamentais à ocorrência dos resultados de trabalho as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão. Essa coerência é observada inclusive na descrição das etapas constituintes do modelo.

Quanto a eventuais programas de capacitação de empregados e gestores, foi identificada a realização de uma ação educacional prévia ao lançamento do modelo de gestão do desempenho de pessoas, com a participação de 173 empregados, sendo 1 representante de cada Superintendência Nacional e Regional, além dos gestores chefes de todas as filiais de gestão de pessoas. Essa capacitação foi realizada com o objetivo principal de explicar o modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas e de fornecer aos gestores uma ferramenta de mercado (optou-se pela metodologia As 4 Disciplinas da Execução, de propriedade da Franklin Covey), com o objetivo precípua de viabilizar a qualificação do desempenho das pessoas, por meio do aporte de uma metodologia capaz de alavancar resultados diferenciados a partir da mudança de comportamento humano. Além disso, foi identificado que a Organização pretende realizar novas ações de capacitação afetas à Gestão do Desempenho de Pessoas.

A próxima Seção apresenta as crenças e percepções dos empregados participantes a respeito do referido modelo.

4.3 Crenças e percepções sobre a Gestão do Desempenho de Pessoas na Empresa

Todos os entrevistados se manifestaram favoráveis à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas, crendo em ganhos para a empresa e seus empregados, percebendo muitos benefícios como, por exemplo, a meritocracia, a clareza de expectativas, a realização de um trabalho com sentido e significado, influenciando até mesmo a motivação para que as pessoas desempenhem melhor.

Eu acho positivo porque é uma forma de reconhecer, de estimular e de fazer com que as pessoas busquem sempre algo a mais daquilo que elas estão fazendo, porque ela consegue enxergar que ela está fazendo aquilo e aquilo passa a ter sentido pra que ela busque sempre o melhor dela, busque desempenhar melhor o papel dela, que ela está crescendo. E aí facilita o trabalho do gestor. E muito. [...] Vejo todo mundo falando que é muito bom, que o momento é propício, com algumas interrogações (E2).

Meritocracia é o método mais justo de avaliar e valorizar o desempenho de cada um. Tanto os empregados quanto a empresa se beneficiarão (DEFG).

Ainda que exista essa crença de que é algo positivo, as pessoas apresentam muitas dúvidas sobre a efetividade da Gestão do Desempenho de Pessoas. Ocorre que esse processo encontra-se em fase inicial, de maneira que a sua fundamentação, sistematização e seu aperfeiçoamento ainda acontecem paralelos ao processo de implementação. Assim, apesar da crença compartilhada sobre os benefícios que o modelo pode trazer, diversos fatores foram aventados como potenciais dificultadores.

Tá, o pessoal foi muito efetivo em explicar a parte conceitual da tal gestão de desempenho. Mas em que isso se traduz na prática? Digo, como dar-se-á, na prática, essa gestão? (GHJJ).

Um fator muito apontado foi questão da subjetividade no processo como um todo, especialmente nos momentos em que envolve a percepção dos indivíduos (na Avaliação de Estilo, na Banca de Avaliação, no Acordo de Desempenho). A subjetividade foi vista como um problema caso a percepção da realidade seja equivocada e isso provoque distorções nos resultados, podendo afetar a credibilidade do processo. Há uma preocupação em relação à dispersão do nível de capacitação das pessoas que trabalham na Empresa e como isso pode influenciar a efetividade da Gestão do Desempenho de Pessoas.

Eu já encontrei pessoas, gerentes, coordenadores, diretores, alguns espetacularmente bons, que sabem estruturar *feedback*, sabem montar PDI, vamos dizer que sabem adotar as melhores práticas de gestão de pessoas, e outros que são um horror. Quando você deixa o processo subjetivo, você empodera as pessoas. Então a subjetividade é tanto para o bem, como eu te falei dessas pessoas que existem, quanto para o mal (E3).

Também recaem preocupações quando se trata da objetividade, da mensuração de resultados por meio indicadores. Parece haver certa descrença em relação aos métodos de apuração de resultados já existentes, pois o instrumento de avaliação de desempenho de unidades foi caracterizado como muito rígido, como algo que não favorece a corresponsabilização das unidades, uma vez que as áreas não cadastram todos os indicadores que deveriam, para não terem uma avaliação ruim, fazendo com que isso prejudique outras unidades, que dependem dessas entregas que não foram cadastradas, monitoradas e avaliadas.

Também foi destacada a dificuldade em se definir indicadores que sejam os mais adequados, mostrando-se necessária uma capacitação nesse sentido.

Em relação aos investimentos em treinamento e desenvolvimento, notou-se que a existência dessa prática é bem percebida, mas com algumas limitações em termos de restrição de acesso, falta de acompanhamento e de avaliação do impacto das ações. Quando relacionados ao tema da Gestão do Desempenho, as manifestações surgiram no sentido de apontar o quanto esse elo é benéfico: o desempenho sinaliza as necessidades de desenvolvimento; a capacitação favorece um melhor desempenho.

Só o fato de você ter uma ação de capacitar os empregados, você facilita o alcance de resultados, assim ganha todo mundo (E4).

A Gestão do Desempenho vai começar a sinalizar que, não é bem assim: ‘ah, eu preciso de treinamento pra isso! Espera aí, está com um buraco aqui no resultado em tal área, isso tem a ver com que processo? Quais os acordos que foram feitos que não permitiram alcançar isso?’. E a gente começa a profissionalizar inclusive a identificação das competências que precisam ser desenvolvidas, aprimoradas ou mantidas, que não existem na empresa e precisam ser atraídas de alguma forma, assim como os Estilos (E3).

Além disso, foi destacada a necessidade de capacitação dos gestores em termos de gestão de pessoas, de modo a viabilizar a prática de gestão do desempenho, com o uso adequado das ferramentas, como, por exemplo, do *feedback*.

Ótima iniciativa, porém entendo que deve vir acompanhada de treinamento sobre gestão de pessoas, envolvendo aspectos que infelizmente são desconhecidos por alguns gestores, como, por exemplo, dar *feedback* construtivo, ser imparcial, colocar-se no lugar do outro e como motivar sua equipe (KLM).

Outra questão de natureza técnica relatada pelos participantes é a posição estratégica ocupada pela área de Gestão de Pessoas da Empresa, que é reconhecida como bem desenvolvida, podendo ser um facilitador na implementação do processo. Sendo, porém, contrabalanceada por uma questão de natureza política, que é a influência das entidades sindicais, a qual é percebida como um reflexo da cultura política que permeia esta Empresa Pública.

O patrocínio para a implementação está sendo visto sob três perspectivas: na primeira, a Gestão do Desempenho está sendo garantida pelo atrelamento ao novo Modelo de Gestão; na segunda, está sendo apoiado pela alta liderança, porque é de bom tom que uma empresa tenha isso, inclusive em termos de governança; na terceira, porque os dirigentes não serão avaliados, e “Se os que têm que patrocinar não estão expostos a isso, gera-se uma zona de conforto: ‘ótimo, então vamos fazer’.” (E3).

Essas perspectivas apontam, discretamente, a fragilidade do patrocínio observado, haja vista a alternância de executivos nas posições de alta liderança, muito comum em empresas públicas cujos cargos de direção não são restritos a profissionais de carreira. No sentido de minimizar essa fragilidade e garantir mais perenidade ao processo, foi apontado como uma alternativa possível o atrelamento desse assunto a uma Política (norma interna de maior hierarquia).

Porque a Política é maior que tudo. Você ter uma Política da empresa dando suporte pra falar assim: ‘Olhe, Gestão do Desempenho é por aqui’. Nessa Política tem que deixar bem claro a importância da Gestão do Desempenho. Então, partindo por aí, você envolve meio mundo dentro da empresa (E2).

No que tange à legitimidade da implementação da Gestão do Desempenho, em termos de aceitação pelos empregados, foram ressaltadas como necessárias a justiça, a transparência e a participação das pessoas no processo.

Fica a reflexão: No universo de 97,9 mil empregados, quantos participaram desta construção? [...] Esperamos que vários *cases* surjam durante essa implementação, a fim de que possíveis distorções sejam corrigidas (NOP).

Acredito que deve ser implantada como forma de reconhecimento do empregado e como ferramenta de *feedback*, desde que de forma justa e transparente (E6).

As pessoas precisam participar do processo para que elas vejam o papel delas: eu sou responsável por isso, se essa coisa é boa, a consequência é mérito meu; se é ruim, é culpa minha (E3).

Outra questão apontada como essencial à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas é o suporte dado ao gestor, porque o modelo é visto como algo que impõe ao gestor uma mudança.

Você ter um ferramental que dê esse suporte é muito importante. Uma metodologia que tenha algum sistema, alguma coisa pra facilitar que você consiga de fato fazer uma relação de causa e efeito pra poder chegar em nível individual. Uma ferramenta de fácil comunicação, que não dê trabalho pro gestor. [...] A ferramenta das 4 Disciplinas é uma ferramenta de apoio que pode vir a agregar e muito à Gestão do Desempenho. A gente só precisa começar a fazer com que isso comece a circular dentro da empresa, disseminar melhor, encontrar mecanismos para que isso comece a dar visibilidade pra própria área, pra própria equipe que tá ali, enxergar que aquilo ali tem um diferencial pra ele se projetar dentro da empresa. E faz sentido (E2).

Nesse contexto, a capacitação realizada no início da implementação do processo, que trouxe em seu bojo o aporte da metodologia As 4 Disciplinas da Execução, conforme mencionado na Seção 4.2, foi apontada como algo que facilita a implementação, sendo valorizada como uma ferramenta de gestão capaz de agregar valor à Gestão do Desempenho de Pessoas, trazendo ganhos ao gestor, às unidades, às equipes e, conseqüentemente, à empresa.

Em termos de comunicação, é observado que o nível de compreensão da Gestão do Desempenho de Pessoas ainda é bastante embrionário. Eventuais falhas de comunicação e de divulgação maciça na Empresa são uma questão a ser reparada.

Está frio, inerte, porque ainda não está implementado para todos (E5).

A comunicação tem que ser maior, chegar aos 100 mil empregados com clareza, para a pessoa se entender dentro do modelo (E1).

Assim, observa-se a existência de crenças e percepções tanto favoráveis, quanto desfavoráveis, à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas na empresa estudada, devendo cada questão ser tratada com a devida atenção, haja vista a possibilidade de um fator, ou a soma de todos, ser determinante para que haja ou não a efetiva implementação do processo.

4.4 Percepções quanto à cultura da Empresa

Em geral, a cultura organizacional atual da Empresa é apontada como um fator que pode dificultar a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas. Foram mencionados aspectos como a existência de subculturas diferentes, conflitos de gerações, valorização da hierarquia, paternalismo, acomodação, influência política, dentre outros. Ao mesmo tempo que esses fatores são levantados como traços típicos da Organização, a Gestão do Desempenho de Pessoas é percebida como uma quebra de paradigmas que vai contribuir para transformação dessa cultura, trazendo ganhos de profissionalismo, modernização e governança.

A existência de subculturas é percebida como algo decorrente da complexidade e do grande porte da Empresa “Zeta”, o que gera pensamentos distintos entre unidades/departamentos. Essas diferenças foram observadas com clareza quando comparadas as áreas fim e as áreas meio. E isso é algo que deve ser considerado na implementação do modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas.

Você tem que olhar para as particularidades e ver como é que você consegue flexibilizar esses parâmetros para que não engesse. ‘Ah! isso é aplicável pra uma área, mas não é aplicável pra outra área.’ [...] Você pode ver na Rede, por exemplo, lá ele tá diante do cliente e ele precisa resolver o problema do cliente o mais rápido possível. Quando ele interage com a área daqui [área meio] buscando uma agilidade ainda maior para ele poder dar o atendimento, ele não consegue. E as pessoas daqui muitas vezes não entendem que o camarada está com uma pessoa na frente dele e que precisa resolver [o problema]. Eu escuto muito assim ‘Ah, mas o cara não entendeu o que está escrito no normativo’ (E2).

Um traço típico e arraigado na Empresa é sua estrutura departamental e altamente hierarquizada. Em termos de organização do trabalho isso parece ser percebido como algo que facilita a execução das estratégias e o gerenciamento dos processos. Por outro lado, quando a hierarquia sofre influência de fatores políticos ou quando é tomada pela burocratização dos processos, essa hierarquia passa a dificultar a implementação de práticas inovadoras de gestão.

Hierarquicamente pensando, dentro da linha que a gente está acostumado, eu não consegui ainda fechar na minha cabeça a implementação disso daqui [GDP] por indivíduo. Eu não consegui fechar na minha cabeça a implantação de resultado por indivíduo. [...] Eu consigo ver isso em rede, as pessoas entregando e recebendo as medições de acordo com o que elas entregaram no seu dia a dia. Hierarquicamente falando não consigo. E isso vai começar a mexer com uma relação de poder que na empresa é algo natural, 'eu tenho que respeitar a hierarquia' (E3).

A estrutura em rede foi apontada como alternativa para minimizar os efeitos de uma estrutura hierarquizada.

Imagina que a gente criasse aqui uma maneira de ter uma rede na empresa e que todas as entregas que o empregado faz fossem avaliadas em dois critérios, por exemplo, qualidade do que foi entregue, sob a visão do usuário/cliente, e pontualidade. [...] Com isso eu crio uma reputação do empregado. Será que eu não conseguiria medir de uma forma muito mais dinâmica, muito mais atual, muito mais contínua e estimular as pessoas a serem cada vez melhor no que fazem, os talentos e os desempenhos dos empregados? [...] Esse processo pode ser feito de uma forma muito rápida, muito dinâmica e muito barata, em rede (E3).

Outro aspecto percebido é a existência de diferentes gerações na Organização e as relações decorrentes da interação desses indivíduos. Isso porque atualmente a Empresa possui um quadro de pessoal heterogêneo, marcado por dois grandes grupos: empregados com mais de 25 anos de tempo de serviço (e maior idade) e empregados com até 10 anos (e menor idade). Como assinala a literatura, é natural que a cultura da organização esteja mais arraigada nos empregados com mais tempo de trabalho na Empresa, gerando resistência à mudança e receio ao novo. Dessa forma, a implementação de um processo de Gestão do Desempenho de pessoas deve encontrar mais resistência perante empregados com mais tempo de casa.

Os gestores antigos carregam aquele ranço da empresa. Têm uma visão negativa das ações da empresa. É diferente do gestor mais novo (pessoas que são gestoras há pouco tempo, com menos tempo de empresa), que têm uma visão otimista, que vê que a empresa está buscando melhorar e compram a ideia, correm atrás, geram um ambiente mais favorável para a implementação disso nas equipes. O corpo técnico em maioria também é favorável, também compram as ideias, principalmente os mais novos (E4).

Eu tenho enfrentado choques de gerações enormes, que são problemáticos, porque a minha geração é a geração que vai cuidar da empresa daqui a

alguns anos e não tem espaço: são ideias que não são bem vindas, são pontos de vistas que não são incorporados, não é fácil (E3).

Por outro lado, a renovação acelerada do quadro de empregados observada nos últimos 10 anos é vista como um fator que pode facilitar a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas, sendo essa percepção corroborada pela literatura, que diz que “a cultura das organizações tenderá a se modificar caso novos membros sejam integrados ou repelidos pelos grupos sociais, formal ou informalmente, constituídos” (COELHO JR., 2003, p. 81).

Esse conflito de gerações, além de emergir das entrevistas realizadas, foi observado no próprio ambiente da Organização, por meio da observação participante, conforme manifestações a seguir:

Parabéns pela iniciativa, temos que começar com alguma coisa, temos que acreditar. Estou cansado de ouvir, principalmente dos mais antigos ‘A EMPRESA SEMPRE FOI ASSIM’ ou ‘AONDE VOCÊ TRABALHA MESMO’. Se não tentar um modelo novo, nunca vamos saber. O Não já temos, o Sim só se tentar (DCBA).

Aqueles que já estão cansados de ouvir dos mais ‘antigos’ ‘A EMPRESA SEMPRE FOI ASSIM’ ou ‘AONDE VOCÊ TRABALHA MESMO’, esperem até se tornarem os mais.....‘antigos’.... (KLMN).

Quando li o e-mail e acessei os materiais disponíveis sobre este projeto achei o máximo! Entretanto, após comentar com os colegas mais antigos, inclusive gestores, a descrença em tais ações chegou a assustar....sinceramente, espero que esta ação renda frutos e traga resultados positivos para os que merecem (WXYZ).

Foram levantados, ainda, dados que evidenciam traços de cultura que podem impactar a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas, como: falta de diálogo no dia a dia, aversão ao conflito de ideias e à discussão contraditória, falta de transparência e o anonimato nas avaliações subjetivas; paternalismo com os empregados que se esforçam pouco.

Outro traço marcante é a cultura de punição em caso de desobediência às normas postas, com regime disciplinar e ético muito temido entre os membros da Organização. Assim, quando o modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas traz a palavra “Consequência” para um ambiente punitivo, as consequências são vistas como algo que será punitivo, em que pese seu significado ser mais amplo e o modelo trazer em seu bojo consequências positivas de reconhecimento, desenvolvimento, carreira e financeira.

Eu trocaria essa palavra, porque ela faz alusão a algo ruim. Consequência é consequência, assim como a crítica. Mas na empresa, quando você fala ‘crítica’, o que é? Ruim! E eu te elogiar é uma critica também, uma crítica positiva. Existe critica positiva e critica negativa. A cultura muda o significado das palavras. [...] Na boca dos gestores, dos dirigentes, consequência fica sendo algo punitivo [...]. Política de consequência é sempre algo ruim, porque a gente nunca vê o erro como algo de alguém que fez alguma coisa tentando acertar (E3).

Dessa forma, a cultura organizacional pode ser um elemento que favoreça ou dificulte a adoção da Gestão do Desempenho de Pessoas na empresa estudada. O sucesso da implementação tende a corresponder à medida dos esforços de administração da mudança organizacional, de forma que possibilite o processo de desenvolvimento organizacional almejado quando se propõem mudanças na cultura da organização. E a administração da mudança “implica administrar seus efeitos no paradigma institucional vigente e nas subculturas departamentais” (COELHO JR., 2003, p. 83).

4.5 Expectativas e percepções quanto à mudança organizacional

Em geral os participantes veem essa implementação como uma mudança importante e requerida para a sustentabilidade da Organização, o que é notado com clareza por meio de manifestações como: “É uma mudança necessária” (E4); “A Empresa precisa disso” (E1); “É uma mudança positiva e necessária” (E5); “A gente não vai dar saltos de profissionalismo nessa empresa se não fizer isso” (E3).

Muito dessa crença de necessidade de implementação se deve ao anseio pela consolidação da meritocracia na Organização, como um sistema de distribuição de recompensas justo, conforme o mérito de cada empregado.

Acredito que deve ser implantada como forma de reconhecimento do empregado e como ferramenta de *feedback*, desde que de forma justa e transparente. [...] Forma de me avaliar constantemente e melhorar meu desempenho, além de crescimento profissional (E6).

MERITOCRACIA bem aplicada sempre é bom e propicia uma valorização de todo corpo funcional. Quem não quer ser valorizado em suas atividades? Agora, para ser valorizado é preciso ENTENDER os Objetivos da empresa e ajudá-la, junto com seus PARES a atingi-los! Precisamos apostar nessa estratégia!!! (RSTU).

Assim como o anseio, os participantes demonstraram preocupação em relação aos efeitos que isso pode causar, apontando alguns desafios a serem superados.

A questão da recompensa, o desafio é como mensurar e distribuir de uma forma justa. De forma que todos fiquem satisfeitos e não gere desmotivação. Porque a recompensa tem que ser na medida certa, não pode ser muita, pra pessoa não achar que é fácil, nem pouca, pra pessoa não querer fazer (E4).

Quanto a meritocracia realmente é esperada? Será que eu vou aceitar a meritocracia caso ela se volte contra mim? A meritocracia vai se voltar contra muita gente que está muito bem alocado hoje na empresa (E3).

Meritocracia é um lindo conceito. Fiquei curiosa para saber COMO essa proposta será aplicada individualmente; tomara que seja justa. Uma das minhas esperanças é uma melhor distribuição de pessoal [...] (TUV).

Um grande desafio para a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas é fazer com que os empregados percebam as melhorias que essa transformação cultural e que esse processo trarão para a Empresa e para os mesmos. A tendência é que surjam questionamentos, dúvidas, concordâncias e discordâncias, até que as pessoas passem a ter uma posição definitiva em relação ao processo.

Como será? Será justa? O que ganharemos com isso? (E6).

Pessoas que têm medo de mudança, medo do desconhecido. Receio em relação ao crescimento, ao impacto financeiro. [...] Então essa mudança pode gerar reações negativas ou positivas, a depender se enxergarem vantagens ou desvantagens no processo que impactem em sua vida. [...] É normal as pessoas terem medo agora, mas quando começarem a enxergar os resultados e verem que os resultados são positivos, a crença/visão das pessoas vai mudar (E4).

Conforme já exposto, a Gestão do Desempenho de Pessoas se encontra em fase inicial, de maneira que a sistematização acontece paralelamente à implementação. E isso gera certa ansiedade nas pessoas, causando questionamentos de como esse processo ocorrerá na prática, como impactará na vida e no trabalho das pessoas. Por esse motivo, é importante comunicar com clareza que o processo está nessa fase de construção, que ainda não existem respostas para todos os casos de exceção, que existe uma equipe pensando nas situações possíveis e nas melhores formas de resolver cada questão. A implementação de um processo complexo requer um período de aprendizagem organizacional e, nesse sentido, a proposta de implementação em ciclos graduais foi algo bem aceito pelos empregados entrevistados.

Minha visão é muito otimista, você começa a implementação, ajusta, corrige o que perceber que não está dando certo (E4).

A implementação em ciclos graduais é uma coisa que é legal [...] Essa mentalidade de *learning by doing, doing by learning* [aprendendo e fazendo, fazendo e aprendendo]. Não vai ter resposta pra tudo. Eu posso estar apreensivo agora, no ciclo três talvez não esteja. [...] Eu acho que comunicar que a gente vai aprender fazendo, por mais chocante que seja, é algo que a gente precisa começar a comunicar. [...] ‘Estamos em construção’. Não é um processo pronto, hermeticamente elaborado e que vai ser posto goela a baixo. Tá em construção? Está, desde que todo mundo seja pedreiro, que todo mundo assente um tijolinho (E3).

Do mesmo modo que a implementação gradual é algo que favorece o processo de mudança organizacional, foi considerado algo que aumenta o risco de descontinuidade do processo.

Só tem que não perder isso nesse horizonte de três anos [...] Tem tudo pra dar certo, a gente só precisa persistir, seguir. É um planejamento de longo prazo. Fazer com que tudo se mobilize pra isso. E buscar esse desafio maior que é fazer com que haja essa interação muito forte com todos os temas considerados estratégicos da empresa, porque esse é um tema estratégico.

Esse tema tem que ficar mais forte. O desafio é fazer a sinergia com tudo o que tá acontecendo com a gestão do desempenho (E2).

Observa-se que a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas está gerando muitas expectativas nos empregados, sentimentos, desejos, ansiedades e preocupações e isso leva a atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação à implementação do processo. Por esse motivo, é fundamental adotar ações que aproximem as pessoas da Gestão do Desempenho, transformando essas expectativas em aceitação, valorização e identificação, transformando a Empresa em um ótimo lugar para trabalhar, com políticas e práticas de Gestão de Pessoas bem implementadas.

Por fim, segue uma breve exposição dos principais resultados obtidos.

4.6 Síntese dos principais resultados

Este trabalho estabeleceu como objetivo descrever expectativas de empregados de uma organização pública frente à gestão do desempenho, acerca de seus condicionantes facilitadores e dificultadores. Para alcançar esse objetivo geral, foram definidos dois objetivos específicos:

- Identificar, junto a empregados de uma organização pública, quais crenças e expectativas os mesmos têm sobre facilitadores e dificultadores quanto à implementação da gestão do desempenho;
- Identificar, junto a empregados de uma organização pública, quais desafios os mesmos vislumbram para a gestão do desempenho nos próximos anos.

Diante desse escopo, foram realizadas entrevistas com empregados da Organização e coletados documentos para realização de análise de conteúdo. A coleta e análise de dados resultou numa coletânea de temas que parecem impactar diretamente a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas, podendo facilitar ou dificultar o processo. Os temas identificados foram:

- Crença compartilhada sobre os benefícios que o modelo pode trazer;
- Dúvidas sobre a efetividade da Gestão do Desempenho de Pessoas;
- Preocupação quanto à subjetividade no processo;
- Preocupação quanto à objetividade da mensuração de resultados por indicadores;
- Relação da gestão do desempenho com treinamento e desenvolvimento dos empregados;
- Posição estratégica ocupada pela área de Gestão de Pessoas da Empresa;

- Influência das entidades sindicais;
- Cultura política que permeia uma empresa pública;
- Patrocínio para a implementação;
- Legitimidade da implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas, por meio de justiça organizacional, transparência e participação das pessoas no processo;
- Suporte dado aos gestores;
- Aporte de ferramenta de gestão capaz de agregar valor à Gestão do Desempenho de Pessoas;
- Comunicação interna, em temas de amplo alcance e efetividade;
- Traços de cultura que impactam a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas;
- Existência de subculturas diferentes;
- Conflitos de gerações;
- Estrutura hierarquizada *versus* estrutura em redes;
- Expectativas positivas quanto à mudança do *status quo*;
- Anseio pela consolidação da meritocracia na Organização e preocupação em relação aos efeitos que pode causar;
- Desafios a serem superados para que efetivamente ocorra a implementação;
- Ansiedades geradas no período de sistematização do processo;
- Risco de descontinuidade do processo.

Assim, conclui-se ter respondido à pergunta de pesquisa: quais são as crenças e expectativas das pessoas frente à gestão do desempenho, acerca de seus condicionantes facilitadores e dificultadores, no âmbito da organização estudada?

Cabe à Organização envidar os esforços necessários para gerenciar essa mudança e garantir que o processo de Gestão do Desempenho seja implementado para todos os colaboradores, conforme planejado. Deve-se apostar na efetividade de um plano de ação, de capacitação e de comunicação bem elaborados e executados como fatores determinantes para o sucesso da implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas.

Considerando a implementação gradual do processo, entende-se que a Empresa deve, a cada ciclo, planejar, executar, avaliar e rever suas ações, para então repensar as estratégias de implementação para o ciclo seguinte. Esse processo é essencial à aprendizagem organizacional, visando à efetiva implementação da Gestão do Desempenho de pessoas e sua continuidade. O próximo Capítulo, e último, trata sobre as considerações finais do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que o objetivo principal desse estudo foi plenamente alcançado, entregando-se para a academia, para a empresa e para a sociedade um diagnóstico contendo os traços culturalmente estabelecidos e as crenças de determinados empregados públicos acerca de facilitadores, dificultadores e desafios da implementação da gestão do desempenho de pessoas em uma empresa pública brasileira.

Sobre as contribuições da pesquisa, pode-se dizer que este trabalho agrega o estudo de mais um caso de implementação de gestão do desempenho de pessoas em instituições públicas e, também, em instituições financeiras, contribuindo para a geração de conhecimento nesse campo do saber. Talvez, a principal contribuição desta pesquisa foi trazer uma descrição bastante ampla de fatores ou variáveis que podem impactar na implementação da gestão do desempenho em uma organização pública.

Sob uma abordagem mais prática, este estudo contribuiu para que, a partir do levantamento da percepção dos empregados quanto às questões estudadas, os gestores da Organização possam revisar estratégias, elaborar planos de ação, de modo a concretizar a implantação do modelo de gestão do desempenho de pessoas, eliminando barreiras e transpondo dificuldades.

Quanto às limitações, pode-se considerar a impossibilidade de generalizar os resultados, dada as características metodológicas da pesquisa. Além disso, observa-se como limitação a não investigação de relação entre os dados pessoais e profissionais dos participantes com as suas percepções e expectativas, sendo que esse era um objetivo do projeto de pesquisa, que foi retirado por recomendação da Banca de Qualificação, em razão da complexidade de triangulação dos dados.

Para finalizar o trabalho, é oportuno apontar algumas lacunas existentes nos estudos das organizações, que representam oportunidades de desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento. Assim, recomenda-se:

- A realização de um estudo longitudinal que, durante um período (por exemplo, o período de implementação gradual do modelo), avalie os efeitos da implementação da gestão do desempenho na organização estudada, com análise dos temas já levantados como facilitadores ou dificultadores;

- A realização de mais estudos relacionados à gestão do desempenho individual em instituições financeiras, abarcando suas concepções, sistematizações, implementações e os resultados decorrentes dessa prática de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, R. O. M. **Avaliação de Desempenho de Pessoas em Bancos**: uma análise de políticas, práticas e abordagens. 2010. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BENDASSOLI, P. **Desempenho no trabalho**: Revisão da literatura. Psicologia Argumento (PUCPR. Impresso), v. 30, p. 171-186, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, jan-mar, 2001.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARAES, T. A. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento**. Rev.Adm., São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, out-dez, 2012.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C., MARQUES, F.; COSTA, H.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. **Gestão de desempenho por competências**: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set-out, 2008.

COELHO JR., F. A. **Gestão estratégica**: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. Psico-USF (Impr.), vol.8, n.1, Jun 2003, p.81-89.

COELHO JR., F.A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 301f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e Organizações), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

COELHO JR., F.A. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho**: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2011, João Pessoa/PB.

COELHO JR., F.A. **Gestão Estratégica**: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. Psico-USF, v. 8, n. 1, p. 81-89, Jan./Jun. 2003

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 15-26.

KELLER, S.; PRICE, C. **Beyond Performance:** How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage. Hoboken, NJ : Wiley, 2011.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade:** a gestão de pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável?. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2009. p. 145-153.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Carta de Apresentação

Caro Colaborador,

Eu, Gabriela Lopes R. Torres de Araujo, estou concluindo o curso de especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e, para tanto, estou fazendo uma pesquisa de monografia acerca dos condicionantes facilitadores e dificultadores à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas.

Gostaria de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário a seguir que está dividido em duas partes com as devidas orientações para preenchimento. Trata-se de um questionário simples, objetivo e rápido para responder.

Ressalto que não existem respostas certas ou erradas, todas são certas desde que correspondam ao que você pensa! Sinceridade é fundamental em suas respostas!

É importante esclarecer que as informações levantadas nessa pesquisa terão um fim exclusivamente acadêmico e que **você não será identificado**, restando assegurado o sigilo de suas respostas.

Estou à disposição para esclarecer eventuais dúvidas. Você pode entrar em contato comigo pelo telefone 3206-3357, pelo e-mail gabrielator@gmail.com ou pessoalmente.

Agradeço desde já a sua colaboração, que é fundamental para a realização desta pesquisa.

Atenciosamente,

Gabriela Lopes Ribeiro Torres de Araujo

Roteiro de entrevista

Questão 1. Sexo

☐ Feminino

☐ Masculino

Questão 2. Escolaridade

☐ Fundamental

☐ Médio

- ☐ Superior – Graduação ou Sequencial de Formação Específica
- ☐ Pós-graduação *Lato Sensu*
- ☐ Pós-graduação *Stricto Sensu* – Mestrado
- ☐ Pós-graduação *Stricto Sensu* – Doutorado

Questão 3. Há quanto tempo você trabalha nesta Instituição? (Informar em anos. Arredondar para cima as frações)

Questão 4. Que tipo de função gratificada ocupa na Instituição?

- ☐ Sem função
- ☐ Funções Técnicas
- ☐ Funções de Assessoramento
- ☐ Funções Gerenciais

Questão 5. Em qual unidade você trabalha? (Insira no campo abaixo a sigla da unidade de lotação)

Questão 6. O que dificulta a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas aqui na empresa? Explique e/ou cite exemplos.

Questão 7. O quê facilita a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas aqui na empresa? Explique e/ou cite exemplos.

Questão 8. Qual a reação ou as atitudes que as pessoas aqui têm sobre a Gestão do Desempenho de Pessoas? Explique e/ou cite exemplos.

Questão 9. Quais as suas expectativas em relação à implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas? Explique e/ou cite exemplos.

Questão 10. Você crê em ganhos, para a empresa e seus empregados, a partir da implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas? Explique e/ou cite exemplos.

Questão 11. Quais desafios você vislumbra para a implementação da Gestão do Desempenho de Pessoas nos próximos ciclos/anos? Explique e/ou cite exemplos.