

HELDER WANDERLEY CORDEIRO NEVES

**ANÁLISE DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
TRANSIÇÃO ENTRE DOIS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
NUMA EMPRESA PÚBLICA BRASILEIRA**

**Brasília – DF
Abril/2018**

HELDER WANDERLEY CORDEIRO NEVES

**ANÁLISE DA MATURIDADE ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
TRANSIÇÃO ENTRE DOIS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
NUMA EMPRESA PÚBLICA BRASILEIRA.**

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de
Especialização em Gestão Pública – 11ª Edição,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Prof^o. **Dr. Francisco Antônio Coelho
Junior.**

BRASÍLIA, Abril / 2018

RESUMO

O presente artigo busca analisar a maturidade organizacional do processo de transição entre dois sistemas de avaliação do desempenho num dado momento de uma empresa pública brasileira, ocorrida nos últimos dois anos de sua gestão. A organização em estudo possui as características de um perfil organizacional de empresa pública federal e inserida no seu seguimento como de destaque reconhecida nacionalmente e internacionalmente. Com o intuito de encontrar uma resposta que mais se aproxime da resposta ao que se elencou como suposto problema, realizou-se a pesquisa qualitativa e a análise documental para fundamentar a principal questão levantada: Qual o nível/estágio evolutivo maturacional da prática de gestão do desempenho junto aos empregados da empresa em estudo. O atual trabalho poderá servir como um diagnóstico organizacional do processo de avaliação do desempenho da referida empresa, pois lança alguns subsídios para auxiliar na redução dos fatores que negativantes ao processo de transição de um sistema de avaliação do desempenho individual do trabalho para um novo sistema mais integrado de avaliação do desempenho por equipes, mais integrado e estratégico. Importa referir-se que, um maior cuidado nos processos de mudanças, acompanhamento, monitoramento e avaliação dos processos resultantes de uma mudança organizacional, são determinantes para se atingir maturidade organizacional, com foco numa governança para resultados impactantes, não só na vida dos colaboradores, do meio ambiente e da sociedade e em que a organização está inserida, são fundamentais para a efetivação de uma gestão de excelência e verdadeiramente madura e efetiva.

Palavras-Chave: Maturidade organizacional; desempenho individual; desempenho de equipes; desempenho organizacional; comunicação; clima organizacional; processo de mudanças;

1 – INTRODUÇÃO

Acredita-se que um dos principais fatores para o êxito das organizações que tem se perpetuado no mercado e na ambiência dos seus negócios, seja a capacidade de respostas rápidas e eficazes de suas equipes, ou seja, dos seus resultados, frente aos desafios constantes a que são submetidas sob o ponto de vista da rapidez descomunal em que o mundo das “coisas” tem evoluído a cada dia.

Soluções tecnológicas avançadas em objetividade, leveza, transparência, interatividade e eficácia requeridas para resolução dos mais simples aos mais complexos e variados tipos de demandas impostas por consumidores finais e diretos, pois, são estes a mola propulsora que contribuem para a sobrevivência, o crescimento e o sucesso das organizações tidas como modernas.

Pensar de uma forma genérica as organizações, não quer dizer pensá-las de forma simplista e reduzida, no que diz respeito a cada um dos contextos socioeconômico, político e cultural a que sempre estiveram e estarão submetidas nada menos que por cerca de 20 anos progressos e futuros.

Os fatores de desempenho humano nas organizações têm sido exaustivamente estudados e pesquisados em suas implicações, por serem fortemente impactantes na qualidade de seus resultados finalísticos em inúmeras organizações, sejam essas pertencentes tanto ao setor privado, quanto também ao setor público.

Desta forma, quando se quer tratar da coisa pública como objeto de estudo e investigação empírica, esbarra-se na velha história mítica de que a organização pública é o único lugar em que tudo é diferente e de que nela nada evolui ou em que nela não se deva acreditar.

Evidencia-se que tal percepção necessita de uma forte e definitiva quebra de paradigma. Percebe-se a existência, e esta poderá sempre existir, nichos de interesses na promoção de mudanças, sejam estas de ordem institucional, acadêmica, organizacional, judicial, legislativa ou mesmo gerencial. Tais nichos chegam a representar também, importantes marcos intencionais, como forma de se querer ou de pelo menos de se tentar “fazer a coisa certa”.

Segue-se exemplificando o que foi dito anteriormente, o surgimento de algumas propostas que se supõem mais relevantes de serem citadas como a Reforma da Gestão Pública ou Reforma Gerencial do Estado, entre os anos de 1995 e 1998, orquestrados pelo então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, o MARE.

Outro importante projeto surgido como de uma Cooperação Técnica foi a “Modernização da Gestão Pública”, uma parceria entre a Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID). Esta, apesar de muitos pesquisadores já terem admitido que o documento carecia de ajustes, a SEGES considerava que o trabalho foi um dos poucos que reuniu de forma quase que inédita, um conjunto significativo de iniciativas de melhoria da gestão pública no âmbito federal e que merecia ter sido mais divulgado, principalmente e oportunamente no contexto do encerramento do Ano Nacional da Gestão Pública naquela época.

Assim, acredita-se que na Empresa Pública em estudo não tenha sido diferente, com relação à busca de novas tecnologias e soluções para viabilizar a fidelidade à sua Missão.

Desta forma, destaca-se como de suma importância o presente estudo, por se tratar de um significativo e robusto processo de mudanças em pontos estratégicos da organização como um todo.

A delimitação do tema no presente artigo pretende nada menos que apresentar, analisar e identificar o nível/estágio evolutivo maturacional da prática de Gestão do Desempenho, junto aos empregados no âmbito dos diversos níveis hierárquicos de uma Empresa pública de grande porte.

O problema da pesquisa que se quer buscar resolver está contido na seguinte questão formulada: Qual é o nível/estágio evolutivo maturacional da prática de Gestão do Desempenho nesta referida Empresa?

O Objetivo Geral que se quer atingir com o presente trabalho é o de: Identificar o nível/estágio evolutivo maturacional da prática de recentes mudanças no sistema de Gestão do Desempenho junto aos empregados da Empresa objeto deste estudo.

Quanto aos Objetivos Específicos que poderão auxiliar na construção desta e de futuras reflexões sobre este tema, foram assim elencados:

1 – Descrever a percepção de implementadores do novo sistema de avaliação do desempenho sobre o seu nível/estágio evolutivo maturacional no âmbito da Empresa;

2 – Descrever a percepção dos empregados dessa Empresa acerca do nível/estágio evolutivo maturacional deste novo sistema;

Segundo Manuel (2014), refletir sobre maturidade organizacional, implica abordar sobre os níveis de prontidão para a ação em favor do desempenho da organização, sua eficácia, coerência e transparência nos processos.

Portanto, o alcance dos objetivos deste trabalho somente lograrão êxito, se neste estudo, a análise da maturidade organizacional, for vista como um dos principais sentidos que levarão à percepção do nível em que a organização se encontra; do quanto está realmente preparada ou não para conceber tal modelo de gestão do desempenho, pois, entender a disposição da organização em superar os fatores críticos de sucesso no processo de transição de um sistema para outro é elemento crucial, porque abre portas quanto à adoção de um modelo de governança, capaz de provocar uma as transformações necessárias em sua agenda e nos rumos dos objetivos estratégicos sintonizados com o cumprimento de sua verdadeira Missão.

Apresentar uma análise do nível de maturidade deste processo de transição é a proposta essencial deste trabalho, além de auxiliar na identificação elementos importantes que possam interferir no processo de maturidade organizacional e que também possam estar interferindo negativamente no propósito, não só da transição, mas principalmente de implantação de um novo sistema de avaliação de desempenho mais abrangente e estratégico.

Com este trabalho pretende-se também corroborar com informações necessárias, para que sejam aplicadas ações de aprimoramento, assim como um futuro e possível redesenho da estruturação dos seus processos, podendo ajudar na melhoria dos desempenhos individuais, das equipes e da organização como um todo.

Neste contexto, entrarão em cena, as mudanças de um sistema de avaliação e acompanhamento dos resultados do trabalho individual, para um modelo mais integrado de avaliação do desempenho, programático, institucional e por equipes, pensada e representada pela área estratégica da Empresa. No ambiente organizacional, sistematicamente capitalizado, estarão Pessoas que, paradoxalmente, ora estarão como meras expectadoras desta mudança, ora como principais agentes dela.

Nota-se que o momento apresentou-se como sendo oportuno e pertinente, pois, como se tivesse descortinado num “segundo ato” ou mesmo como um coincidente “pano de fundo”, anunciou-se durante o período da realização desta pesquisa, a proposta divulgada pela Empresa em seus canais de comunicação corporativa, uma grande reestruturação organizacional a iniciar-se na matriz-sede da Empresa e projetada também para suas unidades de trabalho espalhadas por todo o país.

Assim, entende-se que, esta análise poderá trazer significativas contribuições para o futuro, no que possa abranger as mudanças apresentadas pela diretoria executiva da empresa para o cenário organizacional tanto para o nível local, quanto para os níveis nacional e internacional. Pode-se trazer também, à luz deste novo *flash*, as fotografias sem retoques, das

diversas percepções que melhor se aproximem da realidade que tais mudanças possam significar num futuro próximo.

Até aqui, um breve *script* da relevância do presente trabalho como possível contribuição ao momento de mudanças pelo qual atravessa a organização. Na sequência, o tema recortado deste contexto para melhor compreensão do que se intenciona com este artigo.

De acordo com Coelho Junior (2011), o desempenho humano no trabalho tem estado presente com bastante frequência na literatura não só no Brasil, mas também no âmbito internacional. Porém, percebe-se que tais pesquisas têm se limitado apenas em estudar suas variáveis referentes à avaliação de desempenho *per si*.

Destaca-se, pois, ainda em Coelho Junior (2011), que a avaliação de desempenho se estende mais amplamente, perpassando-se também por fatores relacionados diretamente à gestão do desempenho no trabalho. Assim, em linhas gerais dever-se-iam fazer parte da gestão destas mudanças, ações importantíssimas como de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho.

Brandão *et al.* (2012), elaborou um instrumento que permite a mensuração das competências gerenciais e propõe seis delas: gestão estratégica, financeira, relações com os clientes, gestão de pessoas, processos e socioambiental.

Já o autor britânico Cockerill (1992), citado por Brandão *et al.* (2012) em sua pesquisa numa instituição bancária britânica, elaborou e testou uma lista de 11 competências gerenciais validadas a saber: flexibilidade, gestão de equipes, proposição de ideias, direcionamento para resultados, entre outras.

Para fins de facilitar a compreensão e a dimensão temática da abrangência a que se propõe este trabalho, impera-se em abordar alguns dos marcos legais e alguns autores acerca do tema que pairam sobre a ambiência pública da qual faz parte a empresa-objeto de estudo neste contexto.

O Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, em seu Art. 2º no item I, descreve conceitualmente o que para ele representa a avaliação de desempenho para a sua aplicação legal:

(...) avaliação de desempenho: monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. I, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades (DECRETO 7.133, 2010, art. 2º, item II).

Continuando a seguir, no mesmo Decreto 7.133 (2010), em seu art. 2º, item II, estabeleceu-se o termo unidade de avaliação, entendida como órgão ou unidade da administração que executa atividades afins, segundo alguns critérios em consonância à sua

natureza como de geo-localização, características hierárquicas da unidade ou órgão e especificidades de suas atividades finalísticas.

No mesmo art. 2º, item III, é descrito o termo “equipe de trabalho” tido como um conjunto de pessoas que numa mesma unidade ou órgão de avaliação, percebem uma das gratificações de que trata o art. 1º.

Continuando no art. 2º, é descrito o termo “ciclo de avaliação” que consiste num intervalo de 12 meses em que deve ocorrer o processo de avaliação individual e organizacional, com a finalidade de medir o desempenho dos integrantes no órgão ao qual estão servindo.

Finalizando, o termo “plano de trabalho” é a documentação de registro dos dados de cada fase do processo de avaliação constante no art. 6º deste mesmo Decreto.

Segundo Monteiro (1986) e Oliveira-Castro (1994), ambos citados por Coelho Junior (2011, p.2), existe uma enormidade de publicações e estudos empíricos na literatura sobre comportamento organizacional, onde neste é abordado o tema avaliação do desempenho humano no trabalho. Assim, não se pode deixar de destacar que este é somente um dos critérios gerencialmente utilizados nas organizações e que para se atingir resultados no trabalho, devem ser consideradas e definidas suas diversas fases como planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão como imprescindíveis, além de outras não menos importantes ao desempenho de pessoas e equipes de trabalho em seus respectivos cargos.

Não se pode também deixar de considerar a importante contribuição da psicologia organizacional e do trabalho elencada por Coelho Junior (2009), bem como estudos e pesquisas voltadas para a gestão de pessoas com suas investigações de processos psicológicos relacionados ao desempenho. Grandes são os desafios em identificar os diversos aspectos comportamentais do desempenho sem referenciar claramente aos resultados por eles gerados.

Justifica-se desta forma, como de fundamental relevância, o estudo que se pretende apresentar com o presente trabalho, pois percebe-se o quão importante torna-se para uma organização, aprender com os erros e/ou equívocos do passado cometidos em processos de mudanças e de implantação de novas ferramentas para a melhoria de sua gestão e governança corporativa. Desta forma, conhecer o grau de maturidade evolutiva e organizacional destes processos ao longo do tempo poderá contribuir sobremaneira para o sucesso organizacional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Percebe-se que práticas de gestão, uma vez deliberadamente introduzidas e as tomadas de decisões que venham alcançar as frentes e forças de trabalho por uma via “*top*

down”, tornam-se ineficazes, por minarem todo e qualquer sentimento de pertença de seus empregados, quando estes poderiam tornar-se os agentes destas mesmas mudanças se estas tivessem contado com a participação do seu importante protagonismo.

O tema presente neste artigo foi escolhido e cuidadosamente norteado por crenças adquiridas à luz dos últimos 25 anos de experiências profissionais compartilhadas em organizações privadas e públicas, as quais serviram como fontes preciosas de aprendizagem e conhecimento. Nelas obtiveram-se oportunamente dados, informações, vivências das quais poderão juntar-se aos resultados que se pretende escolher como fruto deste presente trabalho.

Tal possibilidade passa a existir, quando se acredita nas pessoas e, quando nestas são depositadas o empoderamento por parte de seus líderes, permitindo-lhes a simples oportunidade de participarem integralmente e verdadeiramente dos processos de mudanças nas organizações. Há expectativas de que este estudo possa vir a contribuir para trabalhos futuros que venham lidar com este tema.

Abordou-se até aqui e de forma bem sucinta, o delineamento do tema a que se propõe este trabalho, o problema que se pretende resolver, além de algumas possíveis respostas à pergunta ou problema apresentado pela presente pesquisa. Também, tratou-se aqui de algumas contribuições mais relevantes da literatura sobre o que se tem entendido conceitualmente por desempenho no trabalho que, para alguns pesquisadores, tem se restringido apenas em torno especificamente das ferramentas utilizadas por estes em suas pesquisas. Também de forma bem sucinta e sintética, abordou-se sobre a questão da maturidade organizacional, tema relativamente novo e restrito de publicações e não menos importante, quanto ao seu entendimento e relevância para a gestão organizacional e à governança corporativa como um todo.

A seguir, serão tratados importantes referenciais teóricos a respeito do tema presente neste trabalho, para melhor entendimento do que se pretende fazer entender, principalmente quanto à relevância e pertinência teórica que este pleito requer.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – A Gestão do Desempenho

Atribui-se um caráter evolutivo ao desenvolvimento temático do desempenho humano nas organizações públicas ou privadas, pois este vem se modificando e acompanhando as transformações da lógica que sustenta a maior parte das mudanças que vem ocorrendo nas correntes econômicas e sociais que impactaram sobre os modelos de gestão dos processos produtivos presentes desde os primórdios da sociedade industrial até os dias de hoje (SOUZA, 2005).

Ainda em Souza (2005), acredita-se que a gestão do desempenho humano possuía uma visão reducionista, por conta de esta ter sido baseada na lógica mecanicista. A avaliação de desempenho era aplicada simplesmente como uma técnica para se verificar se o homem se adequava ou se adaptava ao trabalho previamente estabelecido.

Considera-se que a partir de 1945, findada a II Guerra Mundial, as empresas passaram a se importar em fazer coletas sistemáticas daquilo que se conseguia extrair sobre o que as pessoas faziam para contribuir com as organizações nas quais trabalhavam (SOUZA, 2005).

Destaca-se, continuando ainda em Souza (2005), aparece a ideia de se considerar o aumento da competitividade no mundo organizacional, o que veio provocar inúmeras mudanças na maneira de se medir desempenho, pois se admitia que o homem fizesse parte do processo produtivo e por este motivo, impactava nos resultados finais das empresas.

Durante o correr dos anos 90, necessitou-se dar suporte a modelos cada vez mais flexíveis, fazendo com que os novos modelos de gerir desempenho dessem conta de substituir o controle *top down* pelo de maior envolvimento, como predisse Souza (2005).

(Ver Quadro 1, p. 11)

Quadro 1

Trajória Evolutiva da lógica de gerir desempenho

DÉCADA/PERÍODO	IDEIAS	MODELOS
1945	Início do interesse pelas organizações, em informações sistematizadas a cerca da contribuição do trabalho das pessoas nas organizações.	Adequação ao modelo
1950	Influência japonesa com o TQM (Total Quality Management) buscando superar fraquezas no atendimento aos clientes mudando a forma de pensar a gestão do desempenho.	Adequação ao padrão
1960	A busca de superação das fragilidades; confronto entre quem produzia e quem inspecionava; voltou-se um olhar para a qualidade. O homem como parte do processo produtivo influenciando os resultados das organizações.	Adequação ao uso
1970	Mensuração do desempenho de colaboradores e supervisores; busca da precisão das informações; interesse por conhecimentos e habilidades úteis. Produção em escala.	Adequação ao custo
1980	Crescente competição interorganizacional.	Adequação às necessidades latentes
1990	Crescente contribuição individual e das equipes ao negócio das organizações.	Adequação ao mercado

Organização proposta pelo autor.

A gestão do desempenho pode ser considerada, segundo Coelho Junior (2011), um conjunto de ações orientadas a indivíduos e equipes de trabalho relacionadas com planejamento, execução, desenvolvimento, acompanhamento, avaliação e revisão do desempenho. Apresenta-se através de um formato em vários níveis, no que diz respeito à análise de como os indivíduos e as equipes atingem seus resultados de trabalho. Desta forma o desempenho pode ser entendido como de origem individual e está diretamente relacionado com o perfil pessoal de cada pessoa, a saber, idade, tempo de casa, natureza e complexidade de suas atribuições, bem como aspectos relacionados à própria natureza da tarefa e o contexto para a sua execução.

2.2 – Gestão por Competências

Conforme expressam Brandão e Guimarães (2001) e NcLagan (1997), citados por Carbone *et al.* (2006), é comum o uso do termo competência no que diz respeito à gestão organizacional, pois tal utilização provocou a adoção de inúmeras conotações sendo corriqueiro o seu emprego de variadas e inúmeras formas.

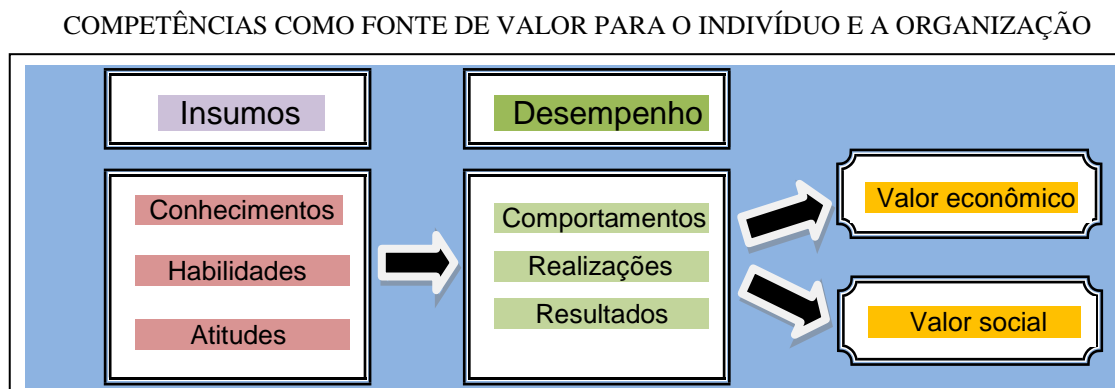
Percebe-se que quando se aborda questões relacionadas ao desempenho humano,

há que referir-se também às competências requeridas necessárias ao ato de executar-se tarefas ou desempenhar-se funções num dado processo de trabalho. Assim, de acordo com os autores Brandão e Guimarães (2001), é a partir do estabelecimento dos objetivos estratégicos que admitisse pautar indicadores de desempenho, bem como metas afim escolher as competências requeridas para se obter o desempenho desejado.

Identifica-se a existência de duas correntes sugeridas por Dutra (2004), também citado por Carbone *et al.* (2006, p.43). Uma delas, descrita por autores norte-americanos Boyatzis (1982) e McClelland (1973), citados como exemplo ainda em Carbone *et al.* (2006) e que explica a competência como um banco de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que reconhece a capacidade da pessoa a fazer determinado tipo de trabalho. A outra, proposta na maior parte por autores franceses Le Boterf (1999) e Zafian (1999) citados ainda por Carbone *et al.* (2006) e que relaciona a competência, não a uma série de determinadas qualificações de uma pessoa num dado contexto, mas à sua produtividade e realização.

Assim, adota-se para efeito deste artigo, a definição de competências humanas como sendo “(...) combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE *et al.*, 2006, p.43).

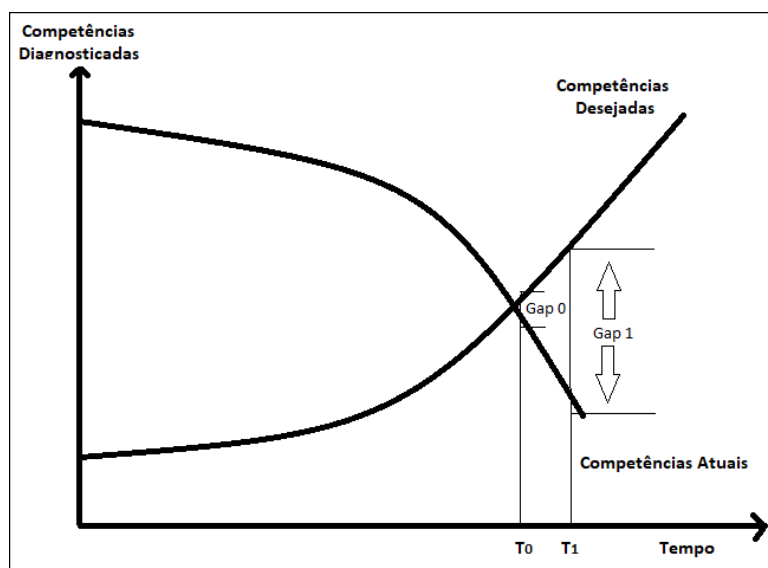
Figura1



Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações, citado por Carbone et al. (2006), reformatado pelo autor.

Prosseguindo, propõe-se um diagnóstico para mapear as competências dos indivíduos e da organização, onde se pode perceber o que os autores denominam de *gap*, lacuna ou intervalo entre as competências capazes de atingir o desempenho desejado e as existentes na organização (ver figura 2):

IDENTIFICAÇÃO DO GAP (LACUNA) DE COMPETÊNCIA



Fonte: Ienaga, apud Brandão e Guimarães (2001), readaptado pelo autor.

Este trabalho pretende apresentar aspectos da maturidade organizacional e consequentemente da maturidade da gestão do desempenho nos seus principais aspectos, como capacidade de planejamento, comunicação, análise de impactos de variáveis semânticas no processo de avaliação das competências requeridas da organização para avaliação do desempenho individual, de equipes e institucional.

2.3 – Maturidade Organizacional

A análise dos níveis de maturidade das organizações é uma das poucas maneiras de se descobrir em que estágios se encontram, pois o nível de maturidade organizacional pressupõe o *quantum* de capacidade a organização possui para execução de seus processos gerenciais. Pode-se avaliar se determinada organização tem ou não competências requeridas para que atinja seus resultados estratégicos desejados.

Segundo Manuel (2014), a literatura está repleta de diversos modelos e metodologias para se medir ou avaliar o nível de maturidade organizacional em que determinada empresa se encontra, mas praticamente todas buscam relacionar o nível de maturidade com a maneira como a organização utiliza as pessoas, os processos, as ferramentas, os modelos de gestão, conforme seu planejamento estratégico.

3 – METODOLOGIA

3.1 - Desenho ou Tipificação da Pesquisa

A abordagem da pesquisa cujos resultados subsidiaram e auxiliaram a construção do conteúdo deste artigo foi previamente definida como qualitativa. Seu recorte teve um traçado transversal e o delineamento através de conteúdo exploratório/descritivo. Os dados desta pesquisa foram extraídos tanto de fontes primárias (Roteiro de Entrevista específica sobre o tema), quanto de fontes secundárias (Análise Documental).

3.1.1 - Respostas “Hipotéticas” à Pergunta da Pesquisa a partir de Análise Documental dos Resultados de uma Pesquisa de Clima Organizacional aplicada

Suspeita-se que de que possa ter havido ausência, falta, lacunas ou mesmo equívocos de planejamento ao nível estratégico, quando da operacionalização do processo de transição do antigo sistema de avaliação de resultados do trabalho individual para o novo modelo de avaliação do desempenho institucional, programático e de equipes e que por tal, possa denotar indícios de baixa ou mesmo de certa imaturidade organizacional da Empresa e, que posto isto, impactar negativamente sobre a dimensão da credibilidade do sistema de gestão do desempenho no ambiente organizacional.

Assim, procedeu-se análise documental de relatórios de gestão de períodos entre 2005 a 2013 onde foram encontrados alguns dados importantes presentes na pesquisa de Clima Organizacional realizada em 2005 na Empresa em estudo, conforme o que se segue e que poderão contribuir para a presente pesquisa.

Em setembro de 2005, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional em todas as unidades de trabalho da Empresa no Brasil, com o objetivo de identificar a percepção dos seus empregados em relação aos procedimentos e políticas vigentes na gestão da Empresa e desta monta, subsidiar a tomada de decisões com o objetivo de minimizar os aspectos insatisfatórios, bem como fortalecer os aspectos positivos existentes.

Em dezembro de 2005, foram concluídos os resultados da pesquisa de uma das unidades de destaque na empresa pesquisada e assim, divulgados a todos os empregados pela área de Gestão de Pessoas da referida unidade.

O índice geral de favorabilidade da referida unidade foi de 62,07%. Para fins de análise da favorabilidade dos fatores de clima organizacional, foram utilizados os índices de

favorabilidade detectados na pesquisa, classificando-os como problemáticos os que não atingiram 50% de aceitação.

Desta forma, os quatro principais fatores foram classificados da seguinte maneira:

a) Fatores Motivacionais

Os fatores motivacionais foram compostos por itens que versavam sobre treinamento, desenvolvimento, carreira, progresso, realização profissional, salário, benefícios, trabalho em equipe (reconhecimento, participação, envolvimento/comprometimento e trabalho realizado). A análise realizada demonstrou que a favorabilidade relacionada aos fatores motivacionais atingiram o índice de 64,78% o qual se pode considerar bem pouco acima da média, frente ao impacto deste fator no ambiente de trabalho e à relevância do mesmo para os resultados da organização.

b) Fatores Organizacionais

Os fatores organizacionais foram compostos por itens que versavam sobre a supervisão, a liderança, o estilo gerencial, os objetivos organizacionais para resultados, a direção, as estratégias, o planejamento organizacional e a orientação da Empresa. A favorabilidade alcançada pelos fatores organizacionais atingiu 57,41% que apesar de estar também pouco acima da média, pode ser considerado baixo quando se analisa a expertise da Empresa no ramo de suas atividades finalísticas.

c) Fatores de Comunicação

Os fatores de comunicação foram compostos por itens que versavam sobre a integração entre os diversos departamentos da Matriz (sede) e as diversas unidades de trabalho localizadas e espalhadas por quase todos os estados do país, eficiência dos veículos de comunicação interna existentes e o relacionamento interpessoal entre os diversos níveis hierárquicos e seus empregados nas suas respectivas classes funcionais. A favorabilidade destes fatores de comunicação chegou a 61,82% considerado tímido diante da importância imprescindível destes para a qualidade e o alcance dos resultados para qualquer tipologia de organização.

d) Fatores Empresa/Sociedade

Os fatores da relação entre Empresa-objeto de estudo e a Sociedade foram compostos por itens que versavam sobre ética e responsabilidade social, qualidade e satisfação do cliente e orientação da Empresa para o atendimento aos clientes. A favorabilidade da relação entre a Empresa-objeto de estudo e a Sociedade atingiu um índice considerado satisfatório de 71,94%, se comparado com os demais.

Baseado nos resultados obtidos, a empresa questionada propôs a elaboração de um plano de ações que visava a melhoria do seu clima organizacional. Esse documento continha uma linha metodológica sugerida pela matriz (sede), com as adequações pertinentes para a formulação das ações de curto, médio e longo prazo, descritas em formato de planilha e composta também por um cronograma com descrição detalhada das ações correlatas a cada índice apurado.

Porém, já na análise documental preliminar de resultados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional realizada em 2009 na empresa-objeto de estudo deste trabalho, coube-se apenas citar alguns fatores relevantes e seus índices e que mereceram ser destacados para contribuição com o presente trabalho:

A pesquisa quantitativa foi realizada por meio da aplicação de questionário eletrônico e impresso; a da pesquisa qualitativa foi realizada por meio de 02 grupos focais numa de suas unidades. Quanto ao público participante desta referida pesquisa, 167 (55,6% dos empregados) respondeu à pesquisa quantitativa (questionários) e 18 (0,06%) participaram da pesquisa qualitativa (grupos focais), num universo efetivo de 300 empregados àquela época.

A pesquisa quantitativa também foi analisada em função de percentuais de índices favorabilidade (%) dos fatores e questões relacionadas; Já a pesquisa qualitativa foi analisada com base em informações complementares e detalhes específicos da unidade a partir de percepções e impressões dos empregados partícipes do grupo focal e que serviram de insumo para elaboração do diagnóstico apresentado.

Os fatores e definições constitutivos elencados para e a referida pesquisa do clima foram: Gerenciamento, percepção de Justiça de Procedimentos, relações sociais, recompensas, reconhecimento e valorização profissional, suporte social e condições de trabalho. Dentre os resultados obtidos, os mais relevantes foram:

O fator Gerenciamento da unidade pesquisada foi avaliado como pouco

satisfatório, com um índice de favorabilidade de 53,4% em relação ao de sua matriz (sede) que por sua vez, apresentou um índice favorável de 62,1%.

O tratamento respeitoso dado aos empregados pelos chefes (numa de suas questões) recebeu alto índice de favorabilidade; na questão relativa à autonomia para realização de atividades dada aos empregados pelos chefes; Porém, numa questão que abordou sobre o *Feedback* nas relações interpessoais, recebeu avaliação crítica. A pesquisa qualitativa deste tema apontou que existia muita insatisfação com o gerenciamento voltado para o autoritarismo, além de a empresa ser muito hierarquizada e os gestores não gerenciarem e não possuírem perfil para tal.

O fator, Suporte Social, apresentou um índice de 49,5% de favorabilidade, ao passo que a matriz (sede) obteve um resultado bem próximo, com 49,6%. Em questões que versaram sobre o Reconhecimento da Sociedade em relação à forma de atuação da Empresa obteve um índice favoravelmente alto.

Entretanto, em relação aos empregados serem informados sobre os acontecimentos dos setores e a comunicação praticada na Empresa para que os empregados entendam a relação do trabalho com as metas e objetivos estabelecidos, demonstraram índices significativamente insatisfatórios.

Qualitativamente, a Comunicação na empresa foi criticada pelo fato das informações não chegarem a todos os setores.

O fator Percepção de Justiça de Procedimentos foi avaliado com 38,1% de favorabilidade, sendo assim, considerado um quadro crítico, pois a matriz (sede) também recebeu um percentual crítico de 44,9% para esse mesmo fator. As questões que tratavam da não discriminação de algumas pessoas, a que tratava sobre não haver individualismo e a outra que versava sobre não haver disputas profissionais, também obtiveram baixos índices de favorabilidade. Qualitativamente, não existe justiça de procedimentos na empresa, nem critérios de igualdade, além de haver favorecimentos para alguns, como por exemplo, para cargos finalísticos.

O que mereceu maior atenção para o presente trabalho foram as críticas direcionadas ao sistema de avaliação e acompanhamento do desempenho de que este não seria claro e nem mesmo transparente.

O fator Relações Sociais pesquisado na unidade em estudo, obteve um bom nível de favorabilidade, com resultado de 71,8% enquanto a matriz (sede) obteve, para o mesmo fator, 74,5%. Destacam-se o tratamento respeitoso dado entre os colegas numa das questões e o bom relacionamento mantido entre eles noutra questão, esses receberam avaliação

favoravelmente alta.

Quanto ao tratamento cordial e amigável entre colegas, o resultado foi considerado satisfatório. A pesquisa qualitativa com o grupo focal apontou que as práticas competitivas adotadas na empresa mudaram o quadro geral de relacionamento, os empregados não têm interesse em aproximarem de pessoas desconhecidas, sendo também relatado que, quanto mais elevado o cargo ocupado, maior é o distanciamento entre as pessoas.

O último fator pesquisado em 2009, Recompensa, Reconhecimento e Valorização Profissional, logrou um nível de favorabilidade crítico de 36,9% enquanto que a matriz (sede) obteve também um nível insatisfatório de 43,7%. O melhor resultado desse fator deveu-se à questão que versou sobre os empregados terem a oportunidade de trabalharem em tarefas que sabem realizar, apesar de ter sido considerado insatisfatório. Sobre os critérios de avaliação de o desempenho ser justos, os critérios de progressão ser claros e justos, o nível de favorabilidade foi considerado muito crítico. Qualitativamente, o grupo focal apontou sobre haver falta de reconhecimento e valorização profissional e fez duras críticas ao sistema de avaliação do desempenho, pois os empregados não acreditam no processo avaliativo e dizem que os gestores não são preparados para fazerem avaliações de seus subordinados.

Diante da análise documental das informações que se conseguiu recuperar, demonstrou-se para fins elucidativos, dados relevantes e significativos que poderão contribuir para o presente trabalho.

3.2 – Características da Organização em estudo

A Empresa em estudo é uma instituição pública vinculada a um dos ministérios da esfera do atual governo federal. Para sua criação foi necessária a publicação de uma lei específica que, autorizou o Poder Executivo da época a instituí-la como empresa pública no início da década de 1970.

Tem como objetivo estratégico principal, o desenvolvimento de tecnologias, conhecimentos e informações técnico-científicas voltadas para o setor em que atua. Seu principal papel junto à sociedade brasileira sustenta-se numa estrutura organizacional composta por unidades centralizadas e descentralizadas, contando com um efetivo quadro de pessoal composto de aproximadamente 9.790 empregados, dos quais 2.444 possuem nível de formação superior com doutorado e pós-doutorado em sua atividade finalística. Suas unidades estão distribuídas em quase todos os Estados brasileiros e suas ações estratégicas tem abrangência nacional.

A referida Empresa compõe um segmento também constituído por instituições públicas federais, estaduais, universidades, empresas privadas e fundações que, de forma cooperada, executam pesquisas nas diferentes áreas geográficas e campos do conhecimento científico e é reconhecida e reverenciada nacional e internacionalmente.

Em termos de cooperação internacional, a Empresa em estudo mantém acordos bilaterais de cooperação técnica com inúmeros países e instituições, bem como acordos multilaterais com organizações internacionais, envolvendo principalmente a pesquisa em parceria. Mantém ainda postos de trabalhos virtuais no exterior para o desenvolvimento de pesquisas e prospecção de tendências em temas na fronteira do conhecimento nos Estados Unidos, França, Inglaterra, Países Baixos e Coreia do Sul. Também possui um escritório na África, para compartilhar conhecimento científico e tecnológico junto aos países africanos e, mais recentemente, no Panamá e Venezuela visando a uma atuação também na América Latina.

3.2.1 – O Sistema de planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados do trabalho individual.

Foi instituído por resolução normativa, concebido e desenvolvido pela própria empresa e foi utilizado como ferramenta para avaliação de resultados do trabalho de seus colaboradores até dezembro de 2016 e, somente agora, após aproximadamente 20 anos, está sendo gradativamente substituído por outro, cujo propósito é o de avaliar o desempenho dos resultados da sua força de trabalho formada por equipes e de maneira mais integrada e consonante à estratégica da organização.

3.2.2 – O surgimento de uma proposta intermediária como “projeto piloto”

Inicialmente tratou-se da utilização de um rol de diretrizes estratégicas da organização e a tentativa de correlacionar e integrar os resultados de determinados projetos aos objetivos e metas institucionais. Foi utilizado por apenas ¼ das unidades e serviu como plataforma básica para a sustentação de um sistema mais robusto que veio substituir o anterior.

3.2.3 - O novo modelo integrado de gestão de desempenho da Empresa: institucional, programático e de equipes.

Este Sistema foi também concebido pela própria empresa, e está sendo implantado para substituir o antigo Sistema já anteriormente citado e que desde 2016, vem sendo implementado por setores estratégicos e que cuidam do desenvolvimento institucional da Empresa, tendo até o presente momento como suporte, uma nova norma de avaliação do desempenho individual do trabalho para auxiliar no processo de transição entre os dois sistemas.

3.3 – Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O principal instrumento utilizado nesta pesquisa foi a Entrevista. Essa foi elaborada na forma semiestruturada, a partir de um roteiro específico, constituído de 08 perguntas pertinentes e alusivas ao tema deste artigo.

3.4 – Procedimentos de Coleta de Dados

Inicialmente o procedimento de coleta de dados deu-se com o envio de e-mail-convite, cujo assunto foi “Trabalho Colaborativo”. À medida que as pessoas respondiam que tinham interesse em colaborar com o trabalho de pesquisa, agendava-se o dia, o horário e o local da entrevista. Abortou-se tal procedimento logo no início devido ao baixo número de respondentes em relação ao número de e-mails-convites enviados. Do total de 25 e-mails convites, apenas 03 (12%) responderam positivamente e 02 (8%) responderam que não tinham tempo disponível para colaborar ou se recusaram em colaborar.

As pessoas a partir daí foram convidadas por meio de telefone e, caso concordassem, marcava-se o dia, o horário e o local da entrevista. Antes do início de cada entrevista indagava-se sobre a permissão de proceder à gravação, o que na totalidade dos respondentes houve permissão.

3.5 – Perfil da Amostra/Participantes

O universo a ser estudado será constituído da participação de empregados da referida Empresa e será constituído por dois segmentos. Um com 04 pessoas entrevistadas

pertencentes a uma de suas unidades do DF, dentre eles, gestores, assessores, analistas e assistentes técnicos. O outro universo foi o de 02 pessoas, dentre eles, analistas técnicos, tidos como partícipes do novo processo de mudança proposto pela Matriz (sede) e que atuam na área de gestão de pessoas da Empresa.

Por tratar-se de uma abordagem qualitativa, seus participantes foram selecionados intencionalmente pela própria afinidade com a pesquisa. Espera-se assim, que estes dois universos, que totalizaram 06 pessoas, tenham dado sua contribuição através de suas percepções acerca do processo de mudança de um sistema de avaliação para o outro.

3.6 – Procedimentos de Análise dos Dados

Os dados foram analisados a partir da escuta atenta de cada entrevista gravada, seguida da transcrição *ipsis literis* das respostas de cada respondente. Após esta fase de transcrição das entrevistas, seguiu-se para a o procedimento de categorização das respostas pela sua ideia central e/ou pelo tema inspirado por cada pergunta devidamente contextualizada, demonstrada a seguir:

3.7 - Categorização Temática da Entrevista

Nasceu do roteiro de entrevista utilizado composto por 8 perguntas, o que pôde gerar 8 categorias por ideia central e essência temática contidas em cada pergunta, a saber:

- 1) **[A Mudança]** O que motivou a Empresa a adotar a substituição de um sistema de avaliação de resultados do trabalho individual para um sistema integrado de avaliação de desempenho institucional, programático e de equipes?
- 2) **[Os Subsídios]** Que tipo de estudo ou análise foi realizado para que tal mudança fosse necessária e o que especificamente levou a Diretoria da Empresa a tomar esta decisão?
- 3) **[Planejamento e/ou Participação]** Este processo de mudança foi estrategicamente planejado, desenhado, discutido e construído com a participação dos empregados?
- 4) **[Comunicação Prévia]** Até que ponto tais mudanças foram levadas e comunicadas aos empregados e como foi recebida por estes?
- 5) **[Treinamento/Capacitação Prévios]** As mudanças no Sistema de Avaliação do Desempenho foram inseridas em algum tipo de capacitação, treinamento ou em algum processo de aprendizagem institucional e coletiva previamente à sua implementação?

- 6) **[Expectativas]** Quais as principais expectativas da Diretoria Executiva juntamente com o corpo técnico do Departamento de Gestão de Pessoas têm acerca dos impactos destas mudanças?
- 7) **[Grau de Comprometimento Gerencial]** Qual o grau de comprometimento do corpo gerencial da empresa para que tal mudança venha trazer os benefícios de ela necessita?
- 8) **[Comunicação Após Implantação]** E após sua implantação, como está sendo a comunicação entre os diversos níveis hierárquicos da organização?

Passou-se ao próximo procedimento que consistiu na fase de mapeamento das respostas dos entrevistados, cujo critério de escolha foi propositalmente “pinçado” de acordo com a conveniência do autor e o seu entendimento quanto a identificação da resposta com a correlação do conteúdo presente na fundamentação teórica que mais tenha se aproximado de cada uma das percepções expressas nas respostas dadas com os argumentos que justificassem as escolhas dos respondentes.

Como último procedimento, executou-se a seleção dos exemplos dados pelos respondentes e respectivas extrações de trechos do conteúdo de suas respostas, tidos como pertinentes utilizáveis no processo construtivo da análise dos resultados.

Neste capítulo, abordou-se sobre os procedimentos adotados na coleta de dados para a pesquisa. O próximo capítulo será constituído dos resultados obtidos e seus principais achados através da análise do conteúdo dos dados pertinentes às respostas adquiridas através do instrumento de pesquisa.

4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados aqui apresentados foram levantados com base nas percepções dos respondentes. Ora tais resultados traduziram uma linha coerente e alinhada aos perfis e/ou cargos dos respondentes, ora se apresentaram como reflexo do modelo gerencial em que as mudanças não ocorrem de forma clara e didaticamente gradativa. Constatou-se que tais ocorrências pudessem gerar dúvidas e descompassos durante sua orquestração, devido a possíveis ruídos ou mesmo fragilidades na forma em que as informações são gerenciadas pelo processo de comunicação estratégica e organizacional adotada pela empresa em estudo.

4.1 - Análise temática das respostas: Motivação da Mudança

Em geral, as opiniões dos respondentes a partir da ideia central de cada pergunta, apresentaram certa previsibilidade de suas respostas. Metade das pessoas indagadas (50%) disse que o que motivou a Empresa a mudar o sistema de avaliação de desempenho foi a necessidade de um sistema que fosse capaz de alinhar e integrar os resultados obtidos, aos objetivos estratégicos da Empresa. Uma fração de pessoas (25%) atribuiu a motivação da mudança a fatores dimensionados nas pesquisas de clima organizacional, como critérios injustos, insatisfação com o sistema anterior, manipulação de resultados, entre outros. A outra fração das pessoas entrevistadas (25%) disseram que a mudança ainda não foi implementada e que a avaliação ainda é individual e não por equipes.

Houve convergências de opiniões de quase todos os respondentes desta pesquisa referentes aos 8 temas presentes na entrevista (Mudança, subsídios, planejamento e/ou participação, comunicação prévia, treinamento/capacitação prévios, expectativas, grau de comprometimento gerencial e comunicação após a implantação).

Surgiram opiniões de que a mudança partiu da exigência dos órgãos de controle por melhores resultados, maior alinhamento estratégico.

Porém houve percepções específicas e que chamaram atenção como: de ter uma visão mais ampla da programação como um todo; de percepções relevantes como o da necessidade de se dar menos importância às atividades e tarefas em si e focar mais em resultados; de que a nova proposta melhorou porque você tem que avaliar a equipe e que ninguém consegue alcançar um resultado sozinho; por outro lado, houve quem tenha percebido que nada havia mudado em relação à avaliação de um modo geral, pois se continuou avaliando as pessoas em sua individualidade; de que alguns detalhes ainda que

mereçam ser melhorados no sistema, porque hoje em dia as agendas ainda são negociadas de maneira individual.

Houve respostas que se aproximaram bastante dos resultados obtidos em pesquisa de clima organizacional aplicadas em anos anteriores como: por um sistema mais justo e menos vulnerável; de que o sistema já havia caído em total descrédito por quase totalidade dos empregados; de que não atendia mais aos objetivos da organização, de seus gestores avaliadores e muito menos de seus empregados que por vezes, além de se sentirem mal avaliados; percepções que denotaram um alto índice de insatisfação no trabalho, pois as pessoas perceberam que deveriam concorrer diretamente com seu colega, ou seja, membros de uma mesma equipe que concorriam entre si.

Por outro lado, um determinado respondente observou que as pessoas já têm os resultados previamente delineados, pois elas os lançam no sistema e posteriormente os colocam lá. Feito isso, selecionam o que elas querem enfatizar e isso ainda não é um resultado por equipe e isso ainda necessita de ajustes e que precisa ser muito bem definido e alinhado.

4.2 – Subsídios

Com base nas opiniões coletadas a partir da ideia central da pergunta de nº 2, observa-se que parte significativa das pessoas (40%) identificou como subsídio, ou seja, o que deu sustentação à mudança foi uma exigência dos órgãos de controle, fiscalização e auditorias de relacionar os resultados àquilo que foi estrategicamente planejado.

4.3 - Planejamento e/ou Participação

De um modo geral, as percepções dos respondentes foram quase unânimes, (90%) quando foram inquiridos sobre o tema da pergunta de número 3. Alguns poucos respondentes disseram ter havido algum tipo de planejamento e participação de um grupo reduzido ou específico de pessoas, mas que em geral, que estes tenham ficado sabendo, não houve planejamento e, se houve participação dos empregados, esta foi bem pequena, inexpressiva ou quase inexistente.

4.4 - Comunicação Prévia

Foi praticamente unânime o posicionamento dos respondentes de que não houve

uma comunicação prévia e específica a ponto de provocar o estímulo à participação por parte dos empregados. De que houveram alguns eventos transmitidos por videoconferências e que ocorreram por ser veículo formal de comunicação corporativa e não por uma campanha de difusão das informações como de absorção formal das mudanças. Segundo alguns respondentes, o processo de mudança foi comunicado principalmente pelas chefias e colocado como uma tarefa para as chefias fazerem adaptações. Um dos respondentes disse que alguns empregados não se interessaram por isso, não quiseram saber e que estes receberam com um ceticismo, com certo descrédito. Outros acreditam que os empregados ainda não estão totalmente interados sobre o novo modelo e que precisa de mais divulgação... Que os empregados ainda não estão sabendo o que vai mudar efetivamente. Houve respondente que disse: - “olha, foi comunicado, todo mundo recebeu... teve um tempo para se fazer sugestão”.

4.5 - Treinamento / Capacitação Prévios

Pode-se perceber uma sutil linearidade quanto às respostas dadas à pergunta de número 5, (100%) dos respondentes, de que não houve treinamento e nem capacitação, e sim apenas a veiculação sobre o tema através de videoconferências direcionadas às unidades da Empresa para todo o Brasil.

4.6 – Expectativas

Assim como tiveram respondentes que conseguiram bem expressar suas expectativas, como de que em relação à gestão de pessoas é que possa orientar adequadamente os empregados, possa compreender bem o alcance que isso tem e que esse sistema pode fornecer *feedback*, pode fornecer informações para melhorar o próprio desempenho das equipes e das pessoas, houve quem externou que tem dúvidas se esse sistema nesse primeiro ano vá alinhar melhor do que o sistema anterior.

4.7 - Graus de comprometimento gerencial

Houve respondentes que disseram que, apesar de tudo, na empresa existe comprometimento do corpo funcional e gerencial quando se trata de mudanças estratégicas a serem implantadas, mas que a empresa peca no que diz respeito à maneira como ela permite a participação de seus empregados. Geralmente, falha no processo de comunicação e de

condução dos processos gerenciais.

4.8 - Comunicações Pós Implantação

Em síntese, considerando os resultados obtidos nesta pesquisa e, a partir do universo das respostas apresentadas pelos empregados, nota-se que estes demonstraram um bom nível de clareza e fluidez em suas respostas. Principalmente quanto à facilidade em fazer uma leitura daquilo que conseguem captar da atual realidade vivida no ambiente organizacional. Pode-se perceber como que as falhas de procedimentos de gestão importantes, aparecem como que de “bandeja” diante dos olhares atentos de seus colaboradores. Ações simples, mas não menos importantes como planejamento, qualidade no fluxo da comunicação, capacitação, orientações, fatores fundamentais para o sucesso de qualquer mudança sistêmica podem fazer grande diferença.

Isso se faz crer na presença de significativos indícios de imaturidade organizacional, expressa através de traços de inabilidade gerencial e estratégica, no que diz respeito à maneira como a Empresa se comportou na gestão dos processos de mudanças, quando estas necessitam ser implantadas, pois podem afetar sobremaneira e negativamente a dimensão humana com os seus impactos no ambiente e na cultura organizacional.

Neste capítulo foram tratados e analisados aspectos sensíveis, presentes nas respostas apresentadas pela amostra dos partícipes desta pesquisa. A seguir serão apresentadas as considerações finais a partir dos resultados apresentados.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como Objetivo Geral, “Identificar o nível/estágio evolutivo maturacional da prática de recentes mudanças no sistema de Gestão do Desempenho junto aos empregados da Empresa objeto deste estudo”.

Nota-se que este objetivo geral foi notoriamente atendido, devido ao fato de que as respostas dadas pela quase totalidade de seus respondentes, puderam revelar inúmeras falhas ou lacunas em diversas ações gerenciais, imprescindíveis ao sucesso de qualquer processo de mudanças numa organização. O que se pode esperar de uma gestão organizacional madura, que seja capaz de demonstrar claramente sua maturidade organizacional num dado momento em que sejam necessárias mudanças significativas e estruturais no *modus operandi* de seus processos, como o de avaliação do desempenho, deveria ser de no mínimo, atender a um protocolo básico de gestão. Protocolo este composto por processos de planejamento, comunicação, execução, acompanhamento, monitoramento e *feedback*, para que seus empregados possam se sentir parte deste processo de mudanças e assim aderirem ao mesmo propósito da organização.

Uma grande das grandes limitações para a realização desta pesquisa pode ser atribuído à dificuldade na aplicação do instrumento utilizado para coleta de dados. Isto porque, para subsidiar as respostas hipotéticas relativas à pergunta da pesquisa, as pessoas deveriam relatar suas impressões. Assim, notou-se que as pessoas envolvidas com tal processo de transição entre os dois sistemas de avaliação, se sentiram desconfortáveis em responderem ao instrumento de pesquisa, com receio de se comprometerem. Também se percebeu a coincidência do período de coleta de dados com este já referido processo de mudanças anunciadas pela direção da Empresa. Notou-se claramente a evasão das pessoas, que se desculpavam alegando falta de tempo em suas agendas para concederem a entrevista.

Apesar de tudo isto já exposto, ainda assim percebe-se de um modo geral, segundo as respostas dadas, indícios usuais quando se depara com um nível supostamente baixo de maturidade organizacional. Exemplo disso é que o objetivo geral da pesquisa era o de “*Identificar o nível/estágio evolutivo maturacional na prática de recentes mudanças no sistema de Gestão do Desempenho junto aos empregados da Empresa objeto deste estudo*” o que em outras palavras foi atingido, devido ao fato de seus indícios de práticas gerenciais negativas estarem presentes na maioria das respostas dos entrevistados. Fatores como a falta de planejamento estratégico e operacional para a mudança, a fragilidade no processo de comunicação organizacional, inabilidades de seus gestores para lidarem com as mudanças,

distanciamento de esclarecimentos mais claramente detalhados das etapas deste referido processo de mudanças, dentre outros, puderam ser constatados, segundo as percepções dos participantes da pesquisa.

5.1– Algumas recomendações

Diante do atingimento dos dois Objetivos Específicos da presente pesquisa, 1 - *“Descrever a percepção de implementadores do novo sistema de avaliação do desempenho sobre o seu nível/estágio evolutivo maturacional no âmbito da Empresa”* e 2 - *“Descrever a percepção dos empregados dessa Empresa acerca do nível/estágio evolutivo maturacional deste novo sistema”*, há que se considerar a necessidade de se implantar um Programa sistematizado de desenvolvimento de gestores, baseado em competências e que seja pré-requisito para ocupação de cargos de níveis gerenciais; Para futuras pesquisas e estudos teóricos que poderiam ser explorados, que se identifique uma ferramenta específica para mensurar a maturidade organizacional da Empresa, para após seus resultados diagnósticos, propor um planejamento estratégico mais palpável e executável aos olhos de seus colaboradores e para que estes possam participar mais efetivamente de processos de mudanças, sentindo-se mais protagonizados e seguros por sentimentos de pertença.

Acredita-se que assim, a força de trabalho desta empresa, sinta-se capaz de atingir de superar todos os objetivos organizacionais propostos, pois terão a oportunidade de contribuir para o atingimento desta tão sonhada maturidade pessoal, profissional e organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan/mar.2001.

BRANDÃO, H.P. et al. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. Hugo Pena Brandão, Jairo Eduardo Borges-Andrade e Tomás de Aquino Guimarães. *R.Adm.*, São Paulo, v.47, n.4, p.523-539, out./nov./dez. 2012.

CARBONE, P.P. et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento – 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

COELHO JUNIOR, F. Gestão do desempenho humano no trabalho. Interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. Trabalho apresentado no III Encontro da Anpad sobre Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (em GPR/Anpad), João Pessoa, 2011.
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR126.pdf>

COELHO JUNIOR, F., MENESES, P. P. M., ISIDRO-FILHO, A., FONSECA, D. B. Maturidade da gestão do desempenho em uma Agência reguladora federal. *Revista de Administração de Santa Maria*, no prelo.

DECRETO Nº 7.133, DE 19 DE MARÇO DE 2010. Luiz Inácio Lula da Silva. Paulo Bernardo Silva, Câmara dos Deputados, Brasília-DF, 2010.

MANUEL, C. V. Análise da maturidade organizacional para implantação de gestão da qualidade na imprensa pública angolana - estudo de caso: televisão pública de Angola / Cabingano Vidal Manuel (Dissertação de Mestrado), 2014.

MARINI, C. Inventário das Principais Medidas para Melhoria da Gestão Pública no Governo Federal Brasileiro - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, 2009.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Manual de orientação para a gestão do desempenho. Secretaria de Gestão Pública, 2013. http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Secretaria de Gestão Pública, 2009.
http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf

SOUZA, V. L. Gestão de desempenho. Vera Lúcia de Souza, Irene Badaró Mattos, Regina Lúcia Lemos Leite Sardinha, Rodolfo Carlos Souza Alves. – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MINI CURRÍCULO DO AUTOR

Helder Wanderley Cordeiro Neves, 55 anos, casado, natural de Patos de Minas – MG.

Graduado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1992;

Pós-graduado como especialista em Gestão Estratégica de Pessoas – MBA, FGV, 2011;

Pós-graduando em Gestão Pública – Especialização em Gestão de Pessoas, ENAP, 2016 (em andamento);

Mestrando em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento, Universidad del Atlántico, Puerto Colombia - Atlántico (Em andamento)

Experiência Profissional nas seguintes empresas e cargos:

Ocupa cargo efetivo de Analista (na Empresa objeto deste estudo) em Brasília – DF desde 2005.

Comercial VB Ltda. – Psicólogo – Belo Horizonte – MG

LGN Participações S/A. – Gerente de Desenvolvimento de RH – B. Horizonte – MG;

Prefeitura Municipal de Patos de Minas – Secretaria Mun. De Saúde – Psicólogo de RH/ Secretário Executivo do Consórcio Intermunicipal de Saúde do Alto Paranaíba e Noroeste – Patos de Minas – MG;

Prefeitura Municipal de Buritis – Secretaria Municipal de Educação – APAE – Psicólogo – Buritis – MG

SEBRAE MINAS – Consultor Técnico de Orientação às MPEs – Unai – MG