UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.

ILSON LUIZ PEREIRA

**Processo de gestão do desempenho das pessoas:
influência sobre os resultados alcançados pela organização**

São Paulo

2020

Administração

Prof. Dr. Vahan Agopyan

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ILSON LUIZ PEREIRA

**Processo de gestão do desempenho das pessoas:
influência sobre os resultados alcançados pela organização**

Versão Simplificada

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo como requisito para a obtenção do
Título de Doutor em Ciências.

Área de concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

SÃO PAULO

2020

Autorizo a divulgação deste trabalho, após o período de dois anos de carência, prorrogável por mais dois anos, de forma a preservar sua originalidade, para efeito de submissão e publicação em periódicos especializados, conforme previsto no regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração e nas normas da Universidade de São Paulo e aprovado para este trabalho específico, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Pereira, Ilson Luiz.

Processo de gestão do desempenho das pessoas: influência sobre os resultados alcançados pela organização / Ilson Luiz Pereira. - São Paulo, 2020.

184 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2020.
Orientador: Joel Souza Dutra.

1. Desempenho organizacional. 2. Ambiente organizacional. 3. Desempenho no trabalho. 4. Liderança. 5. Administração de recursos humanos. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

À minha esposa Eliane e aos meus filhos Alexandre e Ana Luiza, que compreenderam a importância desta jornada e me apoiaram em todos os momentos, mesmo diante das privações, principalmente da minha atenção e da minha dedicação, redirecionadas e consumidas pelas horas de estudo e trabalho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar aos meus pais, que recentemente encerraram sua jornada na Terra, por terem semeado em mim os valores da retidão de caráter e da importância do estudo e da educação.

À minha esposa e aos meus filhos pela paciência, pela compreensão e pelo apoio.

Aos professores, aos colegas de escola e de trabalho, aos amigos e familiares e a todos com quem tive a oportunidade de conviver, por todas as experiências vividas e pelo aprendizado acumulado.

Especificamente aos professores doutores do Programa de Pós-Graduação da FEA-USP que participaram diretamente da minha formação pelo excelente trabalho, que levou a uma enorme ampliação das fronteiras do meu saber: José Roberto Savoia, Hamilton Luiz Correa, Edison Fernandes Polo, Liliana Vasconcellos Guedes, Marlei Pozzebon, Maria Tereza Leme Fleury, Silvio Aparecido dos Santos, Almir Ferreira de Sousa, Lindolfo Galvão de Albuquerque, Jeremy Brandon Lill, Andson Braga de Aguiar, Lucas Ayres Barreira de Campos Barros e a todos demais, pela convivência engrandecedora.

Especialmente ao meu orientador, professor Dr. Joel Souza Dutra, pela capacidade, pelas contribuições, pelo amparo nos momentos difíceis, pelas sugestões e pela amabilidade, gentileza e cordialidade sem precedentes em todos os contatos.

Ao Filipe Talamoni Fonoff, ao Daniel Andere de Mello, ao Matthias Wegener e ao prof. Dr. Ariovaldo dos Santos por todo apoio durante o projeto.

Aos professores Dr. Pedro Alberto Morettin, Dra. Chang Chiann, aos colegas Leonardo Pires de Siqueira e Lucas Pelin Akama e à equipe do Centro de Estatísticas Aplicadas do Instituto de Matemática e Estatística da USP pelo suporte com as análises.

Aos professores Dr. Sergio Crispim, Dr. Carlos Roberto Domingues, Dra. Bárbara Galleli Dias, Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes, Dr. José Antonio Monteiro Hipólito e Dra. Graziella Maria Comini pelas generosas contribuições oferecidas nas bancas examinadoras de qualificação, defesa e consórcio doutoral.

À Elaise Rocha Lopes, por todo o apoio com logística, agendas, meandros e formalidades da FEA.

A todos os executivos e trabalhadores em geral das empresas pesquisadas, que colaboraram generosamente com minha pesquisa.

Aos colaboradores que trabalham na FEA e na USP, prestativos e dedicados à nossa evolução, dispostos e compreensivos, mesmo diante das demandas mais complexas.

RESUMO

A partir da segunda metade da década de 1990 a academia observa esforços diferenciados de pesquisadores na busca do entendimento das relações entre os processos da gestão de pessoas e o desempenho das empresas, dentro do campo da gestão estratégica de pessoas. A gestão do clima organizacional desperta interesse pelo seu potencial para a indução dos resultados organizacionais esperados. Os processos e práticas ligados à área de gestão de pessoas podem funcionar como facilitadores do clima organizacional e potencializar a contribuição dos indivíduos, mas isso nem sempre ocorre em conjunto com o bom desempenho da empresa. O objetivo deste trabalho é identificar as práticas de gestão do desempenho das pessoas que favorecem uma relação positiva entre o clima organizacional e o desempenho organizacional e verificar os mecanismos e processos relacionados a essas práticas. A pesquisa foi conduzida em três etapas: A- estudo quantitativo descritivo que fez uso de análises estatísticas entre dados compilados, obtidos de fontes secundárias diversas; B- pesquisa qualitativa descritiva e exploratória, com um estudo comparativo de casos com resultados opostos e C- um estudo de casos múltiplos em empresas que se destacaram pela relação entre o clima e o desempenho organizacional. Os resultados iniciais mostram relações robustas do clima organizacional com o ROE, com a variação da receita, com a variação da participação no mercado e com a liquidez corrente. Na segunda etapa destacaram-se as diferenças sobre o papel do líder como gestor de pessoas, o papel de um departamento de RH consultivo e preparado para dar suporte à tal gestão e sobre a participação das pessoas nas formulações de práticas da empresa. A etapa final validou os achados anteriores e pesquisou os processos e mecanismos relacionados. Concluiu-se que um processo de gestão de desempenho individual, assistido por um sistema de apoio que também possa gerenciar a qualidade dos *feedbacks*, seguido da adequação e preparo das lideranças para o papel de gestores de pessoas, com ampla abertura para a participação dos colaboradores e um bom mecanismo de comunicação de diretrizes, valores e resultados, são práticas fundamentais para a relação positiva entre o clima organizacional e o desempenho da empresa. Os resultados são de interesse de administradores, investidores, *stakeholders* em geral e abrem novas possibilidades para pesquisas futuras.

Palavras chave: clima organizacional, desempenho organizacional, avaliação do desempenho, liderança, administração de recursos humanos.

ABSTRACT

From the second half of the 1990s onwards, the academy observed different efforts by researchers in the search for understanding the relationships between the processes of people management and the performance of companies, within the field of strategic people management. The management of the organizational climate arouses interest for its potential to induce the expected organizational results. The processes and practices related to the people management area can function as facilitators of the organizational climate and enhance the contribution of individuals, but this does not always occur in harmony with the company's good performance. The objective of this work is to identify the performance management practices of people who favor a positive relationship between the organizational climate and organizational performance and to verify the mechanisms and processes related to these practices. The research was conducted in three stages: A- quantitative descriptive study that used statistical analysis between compiled data, obtained from different secondary sources; B- qualitative descriptive and exploratory research, with a comparative study of cases with opposite results and C- a study of multiple cases in companies that stood out for the relationship between climate and organizational performance. The initial results show robust relationships between the organizational climate and ROE, with the variation in revenue, with the variation in market share and with current liquidity. Secondly, differences were highlighted regarding the role of the leader as a people manager, the role of an advisory HR department and prepared to support such management and the participation of people in the formulation of company practices. The third stage validated the previous findings and researched the related processes and mechanisms. It was concluded that an individual performance management process, assisted by a support system that can also manage the quality of feedbacks, followed by the adequacy and preparation of leaders for the role of people managers, with wide openness for strategic participation and a good mechanism for communicating guidelines, values and results, are fundamental practices for the positive relationship between the organizational climate and the company's performance. The results are of interest to managers, investors, stakeholders in general and open up new possibilities for future research.

Keywords: organizational climate, organizational performance, performance evaluation, leadership, human resources management.